

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

**Implementace augustiniánské pedagogiky
do českého vzdělávání**

Implementation of Augustinian pedagogy
into the Czech education

Jana Hovorková

Centrum školského managementu
Vedoucí práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.
Studijní program: Školský management

2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Implementace augustiniánské pedagogiky do českého vzdělávání“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce za použití uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum:

.....

Jana Hovorková

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za jeho cenné rady a trpělivé vedení při zpracování mé práce. Dále děkuji p. Mgr. Juanovi Provecho, OSA, který mi kdykoliv ochotně vyšel vstříc při zpracování výzkumného šetření.

NÁZEV:

Implementace augustiniánské pedagogiky do českého vzdělávání

AUTOR:

Jana Hovorková

KATEDRA (ÚSTAV)

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

PhDr. Jan Voda, Ph.D.

ANOTACE:

Bakalářská práce se zabývá rozdíly v řízení augustiniánské školy ve Španělsku a v České republice, zkoumá a porovnává způsoby implementace augustiniánské pedagogiky do českých podmínek. Autorka se opírá o historickou podstatu augustiniánské pedagogiky a její uplatnění v současných podmínkách české augustiniánské školy. Zpracovaná studie je podpořena výzkumem, který měl odpovědět na předem dané otázky s ohledem na cíl práce. Výzkumná část by mohla být přínosem pro další specifické zkoumání řízení alternativních škol, mezi které škola s augustiniánskou pedagogikou patří.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Ředitel školy, augustiniánská pedagogika, Augustin Aurelius, implementace, rozdíly, specifika.

TITLE:

Implementation of the Augustinian pedagogy into the Czech education

AUTHOR:

Jana Hovorková

DEPARTMENT

The centre of the school management

SUPERVISOR:

PhDr. Jan Voda, Ph.D.

ANNOTATION:

The bachelor thesis deals with the differences in the management of the Augustinian school in Spain and in the Czech Republic, it examines and compares the ways of implementation of the Augustinian pedagogy into the Czech conditions. The author relies on the historical nature of the Augustinian pedagogy and its application in the current circumstances of the Czech Augustinian school. The processed study is supported by the research that had to answer predetermined questions with the regard to the goal of the work. The research part could be beneficial for further specific exploration of the alternative school management, to which the school with the Augustinian pedagogy belongs to.

KEYWORDS:

Headmaster, Augustinian pedagogy, Augustin Aurelius, implementation, differences, specifics.

Obsah

ÚVOD	1
I. TEORETICKÁ ČÁST	3
1. HISTORICKÝ A FILOZOFICKÝ KONTEXT AUGUSTINIÁNSKÉ PEDAGOGIKY	3
1.1. Augustin Aurelius (sv. Augustin) – zakladatel augustiniánské pedagogiky	3
1.2. Augustin Aurelius – žák	4
1.3. Augustin Aurelius – pedagog	5
2. KONCEPT A PRINCIPY AUGUSTINIÁNSKÉ PEDAGOGIKY	8
2.1. Učení se skrze přetrvávající zkušenost	8
2.2. Učit se hledat pravdu	9
3. AUGUSTINIÁNSKÁ PEDAGOGIKA V PRAXI	12
3.1. Augustiniánské školy	12
3.2. Augustiniánský žák a student	13
3.3. Augustiniánský pedagog	14
3.4. Management augustiniánské školy	15
4. CHARAKTERISTIKA CÍRKEVNÍ ČESKÉ ŠKOLSKÉ SOUSTAVY	16
4.1. Církevní školy v českém vzdělávání	16
4.2. Zakládání církevních škol v českém vzdělávání	16
5. MANAGEMENT ZMĚNY - OD PROJEKTU K IMPLEMENTACI	18
5.1. Pojem implementace	19
5.1.1. Implementace a realizace	19
5.1.2. Provázanost implementace s manažerskými funkcemi:	20
5.1.2.1. Plánování a implementace	20
5.1.2.2. Organizování a implementace	21
5.1.2.3. Personalistika a implementace	22
5.1.2.4. Vedení a implementace	23
5.1.2.5. Kontrola a implementace	23
5.2. Etika	24
5.2.1. Etika a realizace	26
5.2.2. Provázanost etiky všemi manažerskými funkcemi	26
5.2.3. Plánování a etika	28
5.2.4. Organizování a etika	28
5.2.5. Personalistika a etika	28
5.2.6. Vedení a etika	30
5.2.7. Kontrola a etika	30
6. CHARAKTERISTIKA ČESKÉ AUGUSTINIÁNSKÉ ŠKOLY A ŠPANĚLSKÉ AUGUSTINIÁNSKÉ ŠKOLY	311
6.1. Mateřská škola a základní škola sv. Augustina (Praha)	311
6.2. Colegio San Agustín (Madrid)	333
7. METODOLOGICKÝ VÝZKUM	355
7.1. Cíl a výzkumný problém	355
7.2. Použité metody, nástroje výzkumu	366
7.3. Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem české augustiniánské školy	366
7.4. Kvalitativní dotazník	37
7.5. Charakteristika respondentů	37
II. VÝZKUMNÁ ČÁST	39
8.1. PROVEDENÍ POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU - PŘÍBĚH ŠKOLY SV. AUGUSTINA	39
8.2. DOTAZNÍK ADRESOVANÝ ŘEDITELI ČESKÉ AUGUSTINIÁNSKÉ ŠKOLY V PRAZE A ŘEDITELI ŠPANĚLSKÉ AUGUSTINIÁNSKÉ ŠKOLY V MADRIDU	54
9. ZÁVĚR - HLAVNÍ POZNATKY, ZKUŠENOSTI, PERSPEKTIVY, PŘÍNOS PRO OBOR ŠKOLSKÝ MANAGEMENT	578
10. PŘÍLOHY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
10.1. Identifikace školy sv. Augustina	
10.2. Průvodní dopis v českém jazyce	
10.3. průvodní dopis ve španělském jazyce	
10.4. Dotazníky	
10.5. Rozhovor	
10.6. Seznam použité literatury:	
10.7. Obrazová dokumentace	

Úvod

Motto:

Sv. Augustin řekl: *"Modlíme se za zázraky, ale pracujeme, abychom dosáhli výsledků."*¹

Výběr tématu méjí bakalářské práce byl dán především mým zájmem o augustiniánskou pedagogiku, která je v České republice téměř neznámou sférou školství. Jsem přesvědčena, že se jedná o plnohodnotnou a v mnohém vysoce inspirativní podobu školy. V září 2009 byla otevřena první třída školy s názvem Mateřská škola a základní škola sv. Augustina, tedy mateřské a základní školy zaměřené na vzdělávání augustiniánskou pedagogikou. Od počátku existence této školy mám unikátní přístup k výzkumným datům prostřednictvím svých osobních kontaktů. V roce 2008 jsem měla možnost osobně navštívit Colegio San Augustin v Madridu, tedy školu, která má již mnohaletou zkušenost s augustiniánskou pedagogikou. Moje práce je tedy zaměřena na srovnání způsobů projektování a řízení kurikula a budování specifické školní kultury na bázi augustiniánských hodnot ve španělské a české škole. Důraz je kladen nejen na cíl práce, na proces implementace augustiniánské pedagogiky do českých podmínek a zjištění přínosu tématu práce pro obor školský management, ale klíčovými účastníky výzkumu jsou právě ředitelé těchto škol, kteří jsou na školách ztělesněním ideových hodnot augustiniánské pedagogiky. Hlavním cílem je popsat na základě studia dostupných zdrojů koncept augustiniánské pedagogiky jako jeden z alternativních pedagogických směrů a vymezit, jaké apely tento koncept klade na vedoucí pracovníky školy (např. hodnoty, které je nutné prosazovat a sřežít) a vztáhnout toto téma k relevantním tématům školského managementu. Dalším cílem je zjistit, jaké unikátní strategie (např. v oblasti plánování, organizace, komunikace, profesní etiky apod.) volí ředitel české augustiniánské školy v Praze při implementaci principů augustiniánské pedagogiky (klíma školy, řízení kurikula a pedagogického procesu, motivace učitelů atd.). Toto zjištění je provedeno polo strukturovaným

¹ Drucker, Ferdinand Peter: Řízení neziskových organizací: praxe a principy (Praha: Management Press, 1994, s. 59)

rozhovorem s českým ředitelem augustiniánské školy v Praze. A konečně posledním cílem je porovnat na základě dotazníku adresovaného řediteli augustiniánské školy v Madridu a řediteli augustiniánské školy v Praze, jaké specifické kontexty činí odlišným řízení školy tohoto typu v České republice a ve Španělsku. Podklady se skládají ze studie augustiniánské pedagogiky a jejich principů, z charakterizace postavy augustiniánského pedagoga, ředitele školy, role žáka a z identifikace a popisu pojmově nadřazených témat z oboru školský management. Ve stručnosti je uveden historický kontext a náčrt filozofie, z níž augustiniánská pedagogika vychází. V podkladech je dále použit zaznamenaný a vyhodnocený rozhovor s ředitelem české školy a vyhodnocené dotazníky od ředitele školy ve Španělsku a od ředitele školy v Praze. V poslední kapitole jsou shrnuty mé poznatky z výzkumu o implementaci principů augustiniánské pedagogiky do podmínek českého vzdělávání a její význam pro obor školský management.

I. Teoretická část

1. Historický a filozofický kontext augustiniánské pedagogiky

1.1. Augustin Aurelius (sv. Augustin) – zakladatel augustiniánské pedagogiky

Aurelius Augustinus je výjimečným mužem pozdní antiky, který vešel do dějin jako *svatý Augustin* - patří k nejpozoruhodnějším postavám světových dějin. Narodil se roku 354 v Tagaste, zemřel ve věku 76 let dne 28. srpna 430 v Hippu, v dnešním Alžírsku, pohřben je v Itálii v Pavii. Patří k hrstce významných osobností, u nichž jakékoli zařazování a hodnocení vede k rozporuplným názorům a protimluvům. Na jedné straně jej katolická církev počítá mezi své největší světce - právě on vtiskl nejvýraznější pečeť "západnímu" (latinskému) křesťanství, na druhé straně však patří k oněm starším "církevním učitelům", ještě uznávaným i "východním" (řeckým) křesťanstvím, pravoslávím. V nejednom ohledu se právě ke sv. Augustinovi přihlásily opoziční, reformní a protestantské proudy (např. Viklef, Hus, Luther, Kalvín, Pascal a další). Dokonce ještě více - i novodobé nenáboženské proudy ve sv. Augustinovi najednou našly zalíbení, inspiraci, zárodky svých postojů a hojné podněty. Téměř vše, co si Augustin jako biskup myslel, co učil, psal nebo konal, je v úzkém vztahu k jeho přístupu k učení o spáse.²

Augustin Aurelius, jehož pedagogika je zde rozebírána a jehož zásady se dodnes v augustiniánských školách aplikují, žil ve 4. století našeho letopočtu, v době, kdy se tehdy ještě křesťanská skupina postupně přetvářela v katolickou církev, která měla pomoci při sjednocování států a která se dostávala k moci a ke slovu a začala udávat tón toho, co mělo a nemělo být v dalších stoletích považováno za pravdu, morální hodnoty a celkový životní styl. Matka Monika byla dle tehdejších zvyklostí negramotná zcela a otec Patricius znal jen základy latiny, jinak mluvil místní punštinou.³

² Čerpáno z přednášky RNDr. Helena Kláková, CSc.: „Dva velcí pedagogové – sv. Augustin a J. A. Komenský – co nás mohou naučit dnes?“ dne 24.4.2014

³ Sv. Augustin: žák, pedagog a ředitel školy. Dostupné na:
<http://www.skolasvatehoaugustina.cz/sv-augustin-zak-pedagog-reditel-skoly>

1.2. Augustin Aurelius – žák

Ke vzdělávání se v době působení Augustina dostali tehdy jen chlapci a vzdělávání bylo placené. Podmínky pro učení byly z dnešního pohledu tristní. Tělesné tresty v době vyučování

byly běžné. Augustin je jako žák snášel dost špatně a i v době sepsání svých *Vyznání*⁴, tedy o zhruba 40 let poté, co začal do školy v sedmi letech chodit, je líčí s odporem a evidentně je neschvaluje: „*Jakou bídu jsem zakusil a jaký posměch! Vždyť mně chlapci bylo jako životní pravidlo doporučeno poslouchati těch, kteří mne napomínali.... Pak jsem byl poslán do školy, abych se naučil znáti písmena, jejichž užitku jsem já ubohý nechápal; když pak jsem byl k učení netečný, byl jsem trestán. Dospělí to schvalovali. Mnozí, ztrávivše tak před námi svůj život, ustanovili tyto strastiplné učební metody, dle nichž jsme se my ... musili řídit s mnohonásobnou obtíží a mukou.... Já maličký, vzýval jsem Tebe⁵ s nemalou vroucností, abych nebyl ve škole trestán. Když jsi mne nevyslyšel, ..., smáli se dospělí, ano, i sami rodičové moji ... mým ranám, jež byly pro mne velikou a těžkou mukou.*“⁶

Augustin ve svých *Vyznáních* dále srovnává dětské hry a práci dospělých a staví je v podstatě na stejnou úroveň a mluví o práci jako o „hře dospělých“, která byla schvalována, zatímco „hra hochů“ byla trestána. Vnímá tedy dětskou hru jako přirozený učební proces, jako něco plodného a významného, ač sám zažil, že právě hra byla trestána, pokud nějak rušila výuku ve škole, nebo pokud se kvůli hře věnoval učení méně, než se od něho očekávalo.⁷ Sám sebe v retrospektivě vnímá jako žáka nadaného a bystrého, který však někdy neplnil to, co se po něm chtělo a snad se nevěnoval formálnímu učení naplno.⁸ Dá se říci, že retrospektivně formální výuku v raných dětských školních letech kritizuje jednak pro nepřiměřené tresty, dále pro nechápavost dospělých významu, který má dětská hra a také pro

⁴ Svatého otce a učitele církve Aurelia Augustina *Vyznání*. Ladislav Kunčič v Praze 1926. Dostupné na: http://www.virtlib.euweb.cz/augustinus_vyznani.pdf

⁵ Míneho Boha; poznámka autora.

⁶ Svatého otce a učitele církve Aurelia Augustina *Vyznání*. Ladislav Kunčič v Praze 1926. Dostupné na: http://www.virtlib.euweb.cz/augustinus_vyznani.pdf, str.24.

⁷ Srov. Svatého otce a učitele církve Aurelia Augustina *Vyznání*. Ladislav Kunčič v Praze 1926. Dostupné na: http://www.virtlib.euweb.cz/augustinus_vyznani.pdf, str.25-26.

⁸ Tamtéž.

nespravedlnost, kterou dospělí používali při hodnocení dětské neposlušnosti a jejich reakcí, zatímco

nepřiměřené a neukázněné reakce dospělých na dospělé zůstávaly bez trestu a byly společensky přijímané.⁹

Augustin, na rozdíl od jiných pedagogů, neschvaluje ani nucení dětí do učení: „*V chlapeckém věku, kdy se o mne méně báli než ve věku jinošském, nemiloval jsem učení, a horšil jsem se, že mně k němu nutili. Přece však jsem byl k učení nucen a bylo to pro mě dobře, já však jsem nejednal dobře. Bez nucení bych se byl jistě neučil. Vždyť nikdo z přinucení nedělá dobře to, co dělá, třebaže jest to dobré. Ale ani ti, kteří mne nutili, nejednali dobře; ...*“¹⁰ Augustin vzpomíná i po letech na to, jaký odpor měl k učení se řečtině, ač nechápe, proč tomu tak bylo a jak o to jednodušeji se mu učila latina, v níž měl zálibu a o níž rád diskutoval s těmi, kteří mu byli milí a tak se jí naučil mnohem rychleji a mnohem snáze.¹¹

Ještě další kritiku vznáší později Augustin ve svých Vyznáních, ovlivněn vírou v Boha, a to příklady, které byly při výuce předkládány – dle něj se jednalo o příklady nemravné, které ukazovaly prostopášný a neukázněný život římských bohů a při nichž se mladíci učili rétorice a jiným uměním. Dá se říci, že kritizuje i podporu ješitnosti a soutěživosti při výuce.¹² To vše ale v již pokročilé dospělosti a po obrácení ke křesťanství.

1.3. Augustin Aurelius – pedagog

Augustinův pohled na jeho vlastní výuku v dětském věku byl v době sepsání Vyznání velice ovlivněn křesťanstvím a jeho hodnotami, přesto vidí některé chyby ve výuce velice jasně, zřetelně až „pedocentricky“ a moderně. To, jak vnímal svou vlastní výchovu a školní léta, následně ovlivnily také jeho pedagogickou praxi učitele i ředitele školy.

Augustin byl nicméně žák i student bystrý, a byli to právě jeho učitelé, kteří na to jeho rodiče upozornili, a tak byl Augustin vyslán na studia do Madury.¹³ Tam byla

⁹ Srov. Svatého otce a učitele církve Aurelia Augustina *Vyznání*. Ladislav Kunčír v Praze 1926. Dostupné na: http://www.virtlib.euweb.cz/augustinus_vyznani.pdf str.25-26.

¹⁰ Tamtéž, str. 29-30.

¹¹ Srov. tamtéž, str. 33-34.

¹² Srov. tamtéž, str. 38-39.

¹³ Sv. Augustin: žák, pedagog a ředitel školy.

Dostupné na: <http://www.skolasvatehoaugustina.cz/sv-augustin-zak-pedagog-reditel-skoly>

jeho studia na jeden rok přerušena v jeho 16 letech, protože jeho otec Patricius již neměl peníze na financování jeho škol. Rok tedy strávil Augustin opět ve svém rodném městě a naplno se v tomto roce

rozběhla jeho puberta a všechny její negativní stránky.¹⁴ Po roce si jeho otec vzal půjčku a umožnil mu tak studovat svobodná umění v Kartágu.¹⁵ Po dokončení tohoto náročného studia na jedné z nejlepších univerzit tehdejší doby se vrací domů. Jako špičkově vzdělaný absolvent a čerstvý profesor rétoriky otevřel si v Tagaste vlastní školu. Je potřeba si uvědomit, že šlo o „podnikání“, že školství bylo tehdy placeno. Studia se často platila až na konci školního roku a ne vždy studenti zaplatili.¹⁶ Někdy se prostě „vypařili“, přestali do školy chodit a své dluhy jednoduše nikdy neuhradili. Po roce vedení této školy se Augustin vrátil znovu do Kartága, kde přijal místo profesora na jiné významné škole, aby tam vyučoval umění řečnictví.¹⁷ V devětadvaceti letech se ovšem jako pedagog začíná cítit velmi unavený a má první pochybnosti o smyslu své psychicky nesmírně náročné práce, zvláště v okamžicích, kdy již přestává zvládat své velmi neukázněné a neovzhládnutelné studenty, kteří o úspěšné dokončení studia ve skutečnosti často ani nemají opravdový zájem.

S vděkem tedy přijal lákavou nabídku na možnost vyučování cílevědomějších studentů v dalekém Římě a už na začátku nového školního roku si v neznámém městě s pomocí tamních přátel otevírá svoji druhou vlastní školu. Studenti se sice skutečně začali projevovat jako snaživí a méně problémoví než ti v Kartágu, ovšem mladého profesora čeká koncem školního roku nesmírné zklamání, na které nemůže do smrti zapomenout. Mnozí studenti po ukončení ročníku totiž nedodrží své závazky a místo zaplacení celoroční výuky přestanou do školy docházet, odjedou domů a své dluhy nesplatí. *„Zcela nešťastný a podvedený Augustin tak po celý rok vyučoval více než polovinu studentů zcela zdarma. Nastalá situace mu vzhledem k tomu, že vedle všech nemalých výdajů na provoz školy musel živit i svoji*

¹⁴ Srov. Svatého otce a učitele církve Aurelia Augustina *Vyznání*. Ladislav Kunčič v Praze 1926. Dostupné na: http://www.virtlib.euweb.cz/augustinus_vyznani.pdf, str. 45-62.

¹⁵ Srov. Sv. Augustin: žák, pedagog a ředitel školy. Dostupné na: <http://www.skolasvatehoaugustina.cz/sv-augustin-zak-pedagog-reditel-skoly>

¹⁶ Tamtéž.

¹⁷ Srov. Svatého otce a učitele církve Aurelia Augustina *Vyznání*. Ladislav Kunčič v Praze 1926. Dostupné na: http://www.virtlib.euweb.cz/augustinus_vyznani.pdf, str. 89-92.

přítelkyni a jejich společné dítě, přivodila nepřekonatelné existenční potíže a svoji školu musel uzavřít.“¹⁸

Zde tedy můžeme sledovat, že materiální stránka každého projektu vzdělávání je klíčová. I před patnácti sty lety musel mít provozovatel školy určitou finanční rozvahu, spravovat její účetnictví, jednat s klienty a uzavírat s nimi kontrakty o úhradě nákladů na školné, vést evidenci závazků a pohledávek a včas a vhodnými prostředky vymáhat platbu. To jsou zcela jistě pokročilé obchodní dovednosti. Nestačí tedy mít jen vzletné ideje, je třeba věnovat se také pragmatické stránce a zajišťovat škole potřebné zdroje a podmínky za účelem udržitelnosti projektu. Škola, která na svůj provoz nebude mít dostatečné prostředky, stojí a padá s entuziasmem a solventností jejího zřizovatele. Lze předpokládat, že pro Augustina bylo problematické mít „hlavu v oblacích“ a současně „stát pevně nohama na zemi“, což je tradiční úskalí řady novátorů. Nedostatečné propojení těchto dvou rovin však nevyhnutelně vedlo k ukončení projektu školy v Římě, k frustraci a nenaplnění zamýšlených cílů. Novodobé projekty augustiniánských škol by toto měly mít na paměti.

¹⁸ Sv. Augustin: Žák, pedagog a ředitel školy. Dostupné na:
<http://www.skolasvatehoaugustina.cz/sv-augustin-zak-pedagog-reditel-skoly>

2. Koncept a principy augustiniánské pedagogiky

2.1. Učení se skrze přetrvávající zkušenost

Na úvod je nutno sdělit, že augustiniánská pedagogika vychází zcela ze zkušenosti a ze života člověka, který byl hluboce věřícím člověkem a jeho vírou v trojjediného Boha, která prostupuje celé jeho učení. Nelze tedy mluvit o augustiniánské pedagogice a přitom se tvářit jako ateista, nebo dokonce moci stavět ateistickou pedagogiku na augustiniánských principech. Přestože si Augustin za svého života prošel studiem různých filozofií, řečnictví a světových názorů, kterým také chvíli vyučoval v letech, kdy působil v Kartágu a v Římě, celý koncept jeho učení a předávání znalostí je postaven víceméně na několika principech, které jsou bez Boha nemyslitelné.

Poznáním sebe se otevírá cesta k přesažení sebe sama a k cestě k druhým lidem. Tím najdeme Boha, který nás přesahuje, ale přebývá také v nás. Princip augustiniánské pedagogiky by se tedy dal shrnout krátce: *"Učíme se lásce"*. Pedagogika sv. Augustina je harmonickou syntézou mezi myšlenkou a praxí, mezi ideálem a skutečností. Augustin chápe především dítě od počátku jeho života jako prázdnou nádobu, ve které působením vzdělání a výchovy vzklíčí semínka, která přinesou v budoucnosti dobré plody. Augustiniánská pedagogika věří, že dobrá výchova a přístup k všestranným informacím spolu s výchovou v otevřenosti k lásce a za působení osobního příkladu učitele formuje z dítěte silnou osobnost. Pokud je dítěti důvěřováno, pokud je dostatečně povzbuzováno a chápáno, pokud není stresováno a naopak se mu zanechává prostor pro vlastní zkoumání a hledání, roste z něj osobnost se silně zakořeněnými morálními hodnotami, člověk s nepokřiveným svědomím, s osobnostním postojem k okolnímu světu, k jeho hodnotám, originalitě a normám. Augustin učí, že vše, co přináší augustiniánská pedagogika, vede vlastně jen k podnícení rozvinutí se vnitřního člověka skrze lásku. Žák musí cítit, že je milován, že jeho názory jsou důležité k diskusi, že je moudrý každý, kdo se neustále snaží hledat Pravdu. Nebo-li vychovávat znamená věřit ve schopnost růst zevnitř. Proto vztah učitel – žák by měl být co nejupřímnější a nejosobnější. Ideálně by měl učitel v žákovi zanechat takovou stopu, kdy on sám bude toužit být takovou osobností, jakou je učitel.¹⁹

¹⁹ <http://www.skolasvatehoaugustina.cz>

2.2. Učit se hledat pravdu

Dle McCloskeyho²⁰, profesora augustiniánské pedagogiky na Merrimack College v USA, Augustin nikde nepopisuje žádnou metodologii, kterou by se měli jeho následovníci učit. Přestože byl žádán o rady, jak předávat informace dál, jak vzdělávat a učit, vede ty, kteří ho

takto žádají spíše citlivě a prakticky k dialogu se studenty a posluchači.²¹ Uvědomuje si ale zcela jasně nedostatečnost slov, kterými je učení předáváno: „*Chci zajisté, by vyrozuměl můj posluchač všemu zrovna tak, jak tomu rozumím já, i cítím, že toho nedosahuji svou řečí hlavně proto, že myšlenka jako blesk letí duši, kdežto řeč docela naopak, jsouc zdloouvavá, teprve se rozvíjí, když už myšlenka byla zanikla v hlubinách duše; nicméně poněvadž vtiskla paměti jisté dojmy, tyto trvají s dobami věnovanými k vyslovování slabik, z těchto dojmů pak povstávají zvukové znaky, kterým říkáme řeč buď latinská, řecká, hebrejská nebo jakákoliv jiná, ať už znaky ty se vyslovují nebo pouze myslí, ačkoliv ony dojmy nejsou ani latinské, ani řecké, ani hebrejské, ani jakémukoliv jinému kmeni vlastní, nejsouce pro ducha ničím jiným, nežli čím je tvář tělu. Jinak např. hněv se jmenuje latinsky, jinak řecky, jinak a opět jinak v jiných jazycích podle rozmanitosti jejich; tvář rozhněvaného člověka není však ani latinská, ani řecká.*“²²

Zřejmě i proto Augustin klade velký důraz na učitelovu osobnost. Učitel by měl být vysoce vzdělaný a schopný, dále by měl být laskavý a učit s láskou, která mu umožní přizpůsobit se zcela tomu, koho vyučuje. Tedy učit prostým způsobem vzdělané argumentací, bez složitého vysvětlování a pouze odkazy a spíše dialogem,

²⁰ „Rev. Gary N. McCloskey, O.S.A., is Chaired Professor of Augustinian Pedagogy and Dean of the College at Merrimack College, North Andover, Massachusetts. In these positions Dr. McCloskey directs the Saint Augustine Institute for Learning and Teaching as part of the college's efforts to enhance its Augustinian distinctive competence.“ In Gary N. McCloskey O.S.A.: Threads to be Woven: Characteristics of Augustinian Pedagogy. Presented at The O.S.A. Educators International Congress Rome, Italy July 2005, available at: https://www1.villanova.edu/content/villanova/mission/campusministry/spirituality/resources/spirituality/educatorresources/_jcr_content/pagecontent/download_1/file.res/McCloskey1.pdf

²¹ Srov. např. rady udílené v díle Sv. Augustin: Kniha o vyučování katechumenů. Cyrilo-metodějské knihkupectví G. Franci, Praha 1901. Dostupné na: <http://www.skolasvatehoaugustina.cz/sites/default/files/De%20katech%20rudibus.pdf>

²² Kniha o vyučování katechumenů. Cyrilo-metodějské knihkupectví G. Franci, Praha 1901. Dostupné na: <http://www.skolasvatehoaugustina.cz/sites/default/files/De%20katech%20rudibus.pdf>, str. 14-15

než přednáškami apod. Dále nabádá učitele k tomu, aby si udrželi posluchačovu plnou pozornost, a také, aby si s žáky vytvořili přátelský vztah, protože učení je přijímáno mnohem ochotněji od těch, kterým věříme a na které se spoléháme.

Dle Augustina se lze učit jen zkušeností a vnitřní přeměnou – transformací. K tomu napomáhá člověku vlastní „vnitřní učitel“²³. *“Uvažte tu záhadu. Zvuky mých slov narážejí do uší, ale Učitel je uvnitř. Nemyslete si, že jakýkoliv člověk učí druhého. Zvuk našeho hlasu může napomínat, ale ten, kdo učí, je uvnitř. Zvuky, které vydáváme, jsou zbytečné.”*²⁴ Augustin toto

napsal, přestože vystudoval řečnictví, skvěle ho ovládal a dokázal jasně a přesně formulovat své myšlenky, dojmy i pocity, což je na první pohled vidět ze všech jeho děl. Tak precizní práce se slovy není běžná. Z výše citované úryvku je patrné, že Augustin měl velmi dobře zažité a prožité to, o čem mluvil, přesto si byl jasně vědom i toho, že ten, kdo si to neprožije, nepochopí. Role učitele je doprovázet žáka při jeho cestě zkušeností, případně pomáhat mu zprostředkovávat zkušenosti. Po prožité zkušenosti, když dojde k proměně, je dialog opět posunutý. Každý sice mluví a slyší odlišné, ale porozumění mezi oběma je pak jasnější. Vše, co je při učení řečeno, je jen pomůckou, nástrojem, ale ne věděním samotným. K věděním a poznání dochází skrze zkušenost a i ta, když je jednou prožita, je jako dojem zcela nesdělitelná a je pouze možné (tak jako věděním nebo poznání) ji zeširoka popsat, aniž ji dokážeme sdělit. Při všech transformacích žáka, studenta a člověka by jedinec měl zůstat v dialogu se svým vnitřním učitelem.²⁵ Toto však má být podporováno a doprovázeno dialogem ve společnosti – ve společnosti v přátelském

²³ Pro další studium viz např. M.A. Keller, *Human formation and Augustinian Anthropology in Elements of an Augustinian formation*. Rome: Pubblicazione Agostiniane, 2001, 208.

²⁴ volný překlad textu: „Consider this great puzzle. The sounds of my words strike the ears but the Teacher is within. Do not think that any human teaches another. The sound of our voice can admonish, but the one who teaches is on the inside. The sound we make is useless.“ By Augustin, *Tractate on I John III*, 12. In Gary N. McCloskey O.S.A.: *Threads to be Woven: Characteristics of Augustinian Pedagogy*. Presented at The O.S.A. Educators International Congress Rome, Italy July 2005, available at:

https://www1.villanova.edu/content/villanova/mission/campusministry/spirituality/resources/spirituality/educatorresources/_jcr_content/pagecontent/download_1/file.res/McCloskey1.pdf, str. 6-7

²⁵ Srov. Gary N. McCloskey O.S.A.: *Threads to be Woven: Characteristics of Augustinian Pedagogy*. Presented at The O.S.A. Educators International Congress Rome, Italy July 2005, available at:

https://www1.villanova.edu/content/villanova/mission/campusministry/spirituality/resources/spirituality/educatorresources/_jcr_content/pagecontent/download_1/file.res/McCloskey1.pdf, str. 6

duchu a při vzájemném respektu.²⁶ Tento princip je dle McCloskeyho orientován a centrován na učícího se studenta.

Princip hledání Pravdy během procesu učení je naopak zaměřen na obsah toho, co učit. Zde je ono „co“ se učit opět silně ovlivněno Augustinovým náboženstvím, protože dle tohoto náboženství je Pravdou Bůh sám.²⁷

Dle Augustina jde ale o hledání Pravdy, nikoliv nutně její nalezení nebo poznání zde a nyní. „*Hledejte na cestách, kterými můžeme dojít k objevům, a objevujte ve způsobech, kterými můžeme stále hledat.*“²⁸ Toto neustálé hledání Pravdy pak není dle Augustina ničím jiným, než zkušeností na cestě k poznávání vnitřního učitele a nutí nás být stále ve střehu a stále dobrými studenty. Má-li ale učitel být vlastně stále studentem, pak je dle Augustina nutné, aby při „výuce“ vedl se studenty spíše dialog, než aby je „poučoval“, protože v takovémto partnerském rozhovoru je pak možné, aby si student i učitel byli navzájem obojím. Od učitele nicméně Augustin požaduje, aby vědomě pracoval se studentovou náladou, aby pozorně sledoval jeho reakce a vhodně na ně odpovídal úpravou tónu hlasu, způsobu vyprávění, doplňujícími otázkami. Chce, aby si učitel udržel plnou studentovu pozornost a aby byl natolik všímavý, že dokáže rozeznat, kdy již student nevnímá a buďto ho opět zaujmout, nebo ho nechat jeho vlastním myšlenkám, a v tu chvíli mu již nic dalšího nevnučovat a neunavovat ho tak tím, co v daný moment student stejně nesleduje.²⁹

Augustin se domnívá, že metoda otázek a odpovědí je nejlepší cestou, jak se vzájemně učit a jak nás vnitřní učitel bude dovádět k pravdě. Přesto upozorňuje na úskalí, která při rozhovorech mohou vzniknout, a to především na lidskou ješitnost, která nám překáží, a tak nikdo z lidí nechce, aby mu bylo

²⁶ Tamtéž.

²⁷ Bible NZ, Jan 14,6

²⁸ Volný překlad textu „*Search in ways by which we can make discoveries, and discover in ways by which we can keep on searching*“ by Augustin: *The Trinity*, IX, 1, 1 in Gary N. McCloskey O.S.A.: *Threads to be Woven: Characteristics of Augustinian Pedagogy*. Presented at The O.S.A. Educators International Congress Rome, Italy July 2005, available at: https://www1.villanova.edu/content/villanova/mission/campusministry/spirituality/resources/spirituality/educatorresources/_jcr_content/pagecontent/download_1/file.res/McCloskey1.pdf, str. 8

²⁹ Srov. Sv. Augustin: *Kniha o vyučování katechumenů*. Cyrilo-metodějské knihkupectví G. Franci, Praha 1901. Dostupné na: <http://www.skolasvatehoaugustina.cz/sites/default/files/De%20katech%20rudibus.pdf>

dokazováno, že se nějak mýlí.³⁰ To pak může až už skrytě nebo otevřeně dávat najevo zlost a vztek a tyto negativní emoce, často vyplývající ze ztráty jistoty toho, čemu člověk dlouho věřil, narušují plynulost a radost z rozhovorů. Proto je vhodné nevnučovat si vzájemně „svou“ pravdu.

3. Augustiniánská pedagogika v praxi

3.1. Augustiniánské školy

Z historického hlediska je dávným úkolem augustiniánů vzdělávat. Ve světě provozuje řád asi 270 škol a 10 univerzit s augustiniánskou filozofií, v domovském Španělsku 80 školských zařízení. Augustiniáni v českých zemích působili a vyučovali již od 14. století, kdy jim sám Karel IV. svěřil teologickou výuku. V Praze to bylo v kostele a klášteře sv. Tomáše na Malé Straně, kde dodnes augustiniáni působí a kde dnes zároveň sídlí zřizovatel augustiniánské školy v Praze – Provincie řádu sv. Augustina.³¹

Základní filozofií augustiniánských škol po celém světě je: NITERNOST - podporovat prostředí, které pomáhá k zamyšlení, aby studenti mohli rozvíjet svoji osobnost. SVOBODA ve vedení každého studenta, aby mohli poznat svoji individualitu, zdokonalit své dovednosti a našli uplatnění v solidaritě pro společné dobro, respekt a toleranci k ostatním. MOUDROST ve všech oblastech vědy, jejich poznatků, bohatství ctnosti a poselství víry. PRAVDA - neklidné hledání transcendentní pravdy v lidské otevřenosti k Bohu: „Stvořil jsi nás pro sebe, ó Pane, a neklidné a nepokojné je naše srdce, dokud nespočine v tobě“ LÁSKA: učitel a student se vzájemně respektují v atmosféře přijetí, v radosti a v demokratickém duchu. PŘÁTELSTVÍ - pomáhá studentům integrovat se sociálně a dbát rady svatého Augustina: "Sine amico nihil amicum - Bez přítele

³⁰ Srov. *Soliloquies*, II, 7, 14 in Gary N. McCloskey O.S.A.: *Threads to be Woven: Characteristics of Augustinian Pedagogy*. Presented at The O.S.A. Educators International Congress Rome, Italy July 2005, available at: https://www1.villanova.edu/content/villanova/mission/campusministry/spirituality/resources/spirituality/educatorresources/_jcr_content/pagecontent/download_1/file.res/McCloskey1.pdf, str. 9

³¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Orden_de_San_Agustín

se nic nezdá přátelské. SPOLEČENSTVÍ - podpora učící se komunity v duchu lásky a bratrského sdílení na poli vědy pro vzájemné obohacení. VZÁJEMNÁ POMOC: učitelé v obsahu a metodách výuky vytvářejí prostor pro augustiniánskou myšlenkovou realitu: Jsem dobrý učitel, protože jsem také stále i student.

Augustiniánská škola je ideál společenství, jehož členové mají na cestě směřující k Bohu jednu mysl a jedno srdce. Augustiniánský přístup k výchově usiluje o vytvoření společenství, ve kterém dochází ke vzdělávání.

*Toto společenství dosahuje ke studentům, rodičům a zaměstnancům školy. Práce školy spočívá v partnerství mezi studentem a učitelem a v partnerství mezi učitelem a rodiči. Společenství také zahrnuje ostatní členy včetně minulých studentů a jejich rodičů.*³²

Řád svatého Augustina (latinsky: Ordo Sancti Augustini, zkráceně OSA) - historicky Ordo Sancti eremitarum Augustini, OESA „Řád poustevníků svatého Augustina), obecně nazývané augustiniáni, je katolický mnišský řád, který byl formálně vytvořen ve 13. století, v r. 1244. Sídlem Augustiniánské Generální kurie je Via Paolo VI, 25, 00193 Řím, Itálie. Působí v 50 zemích světa: Afrika, Asie, Oceánie, Amerika, Evropa. Členem řádu je nyní asi 2804 bratří.

3.2. Augustiniánský žák a student

Uvědomění si skutečnosti obrovského bohatství v každém jednotlivém člověku znamená také povinnost toto bohatství zkoumat a zužitkovat.

Být studentem pro Augustina znamená úkol na celý život pro všechny, nejenom pro ty, kteří chodí do školy nebo navštěvují kursy. Základním úkolem studenta je naučit se poznávat sám sebe a úmysl, kam směřuje (Augustinova niternost). Celkem vzato, být studentem znamená objevovat věci o sobě, o okolním světě a o tom, co jej přesahuje (je nadsmyslové, transcendentní), tedy to, co je nezbytné pro štěstí a dobro v tomto i v příštím světě.

³² <http://www.skolasvatehoaugustina.cz/vychova>

Pokud tedy zkoumáme, kdo je pro Augustina studentem, zároveň se ptáme, kdo je pro něj lidskou bytostí. Ti dva jsou podle něj úzce propojeni. Augustin vidí celý svět a jeho národy jako určitý druh "učebny", ve které jsou všichni studenti. Bůh - Pravda, přítomný v každém z nás, je Učitelem. Poznáním sebe se otevírá cesta k přesažení sebe sama a k cestě k druhým lidem. Tím najdeme Boha, který nás přesahuje, ale přebývá také v nás.³³

V augustiniánské pedagogice je prvotním zájmem vzdělávání se s druhými. Učení se s druhými znamená pro Augustina hledání a nalézání společenství.

Myšlenku společenství a vzájemné pomoci dobře vystihuje toto připodobnění, které Augustin řekl: „Když chtějí jeleni překonat řeku, každý podpírá svým hřbetem hlavu toho za sebou, zatímco jeho vlastní hlava spočívá na hřbetu toho před ním. Podporující se navzájem a pomáhající jeden druhému, bezpečně řeku překonají a nakonec společně dosáhnou pevné země.“

3.3. Augustiniánský pedagog

Augustiniánský učitel může pomáhat studentům na jejich cestě za vzděláním tím, že stále pamatuje na to, že on sám (či ona sama) „neposkytuje“ pravdu, ale slouží jako zrcadlo, které usnadňuje studentům hledání porozumění. Aby nám pomohl toto pochopit, sv. Augustin ve svých *Vyznáních* představil dva modely: jeden model špatného a jeden model správného vyučování. Faustus byl špatný učitel, protože vystupoval jako autorita, která zvnějšku oznamuje „pravdu“. Dával odpovědi, ale tyto odpovědi ve skutečnosti neodpovídaly na Augustinovy otázky. V Augustinových očích se dobrým učitelem stal Ambrož, protože poukazoval na autoritu pravdy odhalené studujícími v jejich vlastním nitru jako odpověď na jejich otázky. Není to jen způsob, jakým ukazujeme na porozumění/smysl/pravdu, ale také je důležité, na co ukazujeme. Sv. Augustin představuje důležitost pozornosti k dobrému obsahu v knize *De doctrina Christiana*

³³ Čerpáno z přednášky RNDr. Helena Klápková, CSc.: „Dva velcí pedagogové – sv. Augustin a J. A. Komenský – co nás mohou naučit dnes?“ dne 24.4.2014

(Křesťanská vzdělanost) na příkladu svých názorů do interpretace biblických textů a hodnoty liberálního vzdělání jako pomocníka při našem hledání pravdy.³⁴

3.4. Management augustiniánské školy

Nároky na ředitele augustiniánské školy jsou značné. Tam, kde si žák a učitel mají být partnery, tam, kde učitel musí být vyzrálá, vzdělaná a vysoce schopná osobnost a tam, kde navíc jde kromě metod učení o obsah učení, který nestojí jen na informacích, ale na učení se zkušeností, transformací a hledání pravdy, tam je role ředitele školy velice klíčová.

Požadavky kladené na osobnost ředitele augustiniánské školy jsou vysoké a přitom zcela přirozené. Ředitel sám musí být osobností a autoritou, která je při veškerém svém vzdělání a vyzrálosti také moudrá a především skromná, nehledající sebe nebo ovace. Takový ředitel pak musí být do značné míry filozoficky zaměřen, aby pochopil relativně složitý filozoficko-náboženský myšlenkový princip učení dle sv. Augustina. Ředitel by měl být člověk věřící, protože nelze předávat augustiniánský odkaz bez víry v Boha, když nábožensko-filozofická hloubka a základna učení sv. Augustina je natolik významná, že si zřejmě nelze představit nekatolíka, jak Augustinovo učení bez výhrad přijímá a předává věrohodně dále.³⁵

Další aspekt role ředitele spočívá ve výběru pedagogického sboru. Toto samozřejmě řeší všichni zodpovědní ředitelé všech typů škol. Podobně jako montessori nebo waldorfská pedagogika i augustiniánská pedagogika vychází především z určité silné filozofické základny, a tak zřejmě není možné, aby dle ní vyučoval někdo, kdo se s touto náboženskou základnou neztotožňuje. Když ředitel vybírá své pedagogy do augustiniánské školy, jistě volí takové učitele, kteří by alespoň v potenciálu naplňovali charakteristiky a kvality, které stanovil sv. Augustin.

A konečně ředitel augustiniánské školy musí kromě výše zmíněných specifík být dobrým manažerem, a to komplexně. I Augustin sám dvakrát přišel na mizinu a potýkal se s těžkými existenčními potížemi, když založil své školy, které

³⁴ Srov. *Soliloquies*, II, 7, 14 in Gary N. McCloskey O.S.A.: *Threads to be Woven: Characteristics of Augustinian Pedagogy*. Presented at The O.S.A. Educators International Congress Rome, Italy July 2005, available at:

https://www1.villanova.edu/content/villanova/mission/campusministry/spirituality/resources/spirituality/educatorresources/jcr_content/pagecontent/download_1/file.res/McCloskey1.pdf, str. 9

³⁵ v Římskokatolické církvi také nese oficiální titul „učitel církve“

z důvodu tehdejších zvyklostí a zřejmě i jeho nedůslednému „manažerskému přístupu“ nakonec ztroskotaly na nedostatečném financování a nesplacených Augustinových „pohledávkách“, když jeho studenti po prvním roce prostě přestali chodit do školy a za uplynulý rok mu skoro polovina z nich nezaplatila školné.

4. Charakteristika církevní české školské soustavy

4.1. Církevní školy v českém vzdělávání

Církevní škola je termín, kterým je označována škola a školské zařízení zřízená registrovanými církvemi a náboženskými společnostmi, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy podle § 7 odst. 1 písmene e) zákona č.3/2002 Sb. o církvích a náboženských společnostech.

1. Registrované církve a náboženské společnosti, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy, ostatní právnické osoby nebo fyzické osoby zřizují školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo jako právnické osoby podle zvláštních právních předpisů, jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělávání nebo školských služeb podle tohoto zákona.

2. I když se v souvislosti se soukromými školami hovoří o církevních školách, církevní školy nejsou školami soukromými, ale jsou zvláštní kategorie. Platí pro ně zásada, že se na ně vztahují právní předpisy, které jsou závazné pro školy zřízené MŠMT, krajem, obcí nebo svazkem obcí, pokud není stanoveno jinak. Je to podmíněné zápisem do školského rejstříku

4.2. Zakládání církevních škol v českém vzdělávání

V současné době v České republice existují následující tři základní právní předpisy, které řeší problematiku církevních základních a středních škol:

1. zákon č. 29/1984 Sb., o soustavě základních škol, středních škol a vyšších odborných škol, ve znění pozdějších předpisů, známý jako školský zákon,

2. zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, vyhláška Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 452/1991Sb., o zřizování a činnosti církevních škol a škol náboženských společenství.³⁶

Z výše uvedených je nutné za základní právní normu, upravující postavení církevních škol v České republice, považovat školský zákon. Církevnímu školství, ovšem společně se školstvím soukromým, je věnována část VIIIa zmíněného zákona. Pod pojem církevní školy tento zákon řadí i školy náboženských společností, přičemž jimi rozumí: církevní základní školy, církevní střední školy, církevní učiliště, církevní speciální školy, církevní základní umělecké školy a konečně církevní střediska praktického vyučování.

Základní podmínku pro to, aby určitá škola mohla být klasifikována jako škola církevní, představuje samozřejmě subjekt zřizovatele, kterým v tomto případě musí být podle § 57b školského zákona církev či náboženská společnost, které musí splňovat příslušné zákonné podmínky. Tyto podmínky se ovšem do jisté míry změnily poté, co byl přijat nového zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností.

Výše zmíněný zákon uznává speciální právo zřizovat církevní školy podle zvláštního právního předpisu. V důvodové zprávě k tomuto ustanovení je pak toto právo podrobnějším způsobem vysvětleno. Zvláštní právo zakládat církevní školy totiž neomezuje možnost registrovaných církví a náboženských společností, která nemají oprávnění k výkonu zvláštních práv, zakládat též školy soukromé. Na základě školského zákona jsou totiž rozlišovány školy státní, soukromé a církevní. Přitom platí, že církevní školy jsou v oblasti neinvestičních nákladů financovány jako státní školy, tedy v neinvestičních nákladech výhodněji než soukromé školy. Výkon těchto zvláštních práv upravují na základě výše zmíněného zákona zvláštní předpisy. Jedná se o školský zákon a zákon o státní správě a samosprávě ve školství. Každá registrovaná církev či náboženská společnost se podle § 6 stává okamžikem registrace právnickou osobou, což znamená, že pro ni platí občanský

³⁶ 1. Zákon 561/2004 Sb., školský zákon §8, odst. 6

2. Zákon 561/2004 Sb., školský zákon § 8 Právní postavení škol a školských zařízení

zákoník. S tím pak logicky souvisí i zákonné právo těchto organizací zřizovat podle zvláštních předpisů své orgány a instituce, tedy i školy, nicméně pouze jako soukromé školy, nikoli jako církevní školy.

Aby určitá škola mohla být ze strany státu uznána jako církevní, musí být založena takovou církví či náboženskou společností, které bylo přiznáno zvláštní právo zakládat své školy podle § 7 odst. 1) písm. e) výše zmíněného zákona. O toto a jiná oprávnění však musí konkrétní církev či náboženská společnost nejdříve požádat. Žádost tedy může předložit pouze registrovaná církev či náboženská společnost, která navíc splňuje následující podmínky:

- je registrována podle výše zmíněného zákona nepřetržitě ke dni podání návrhu nejméně 10 let,
- zveřejňovala každoročně 10 let před podáním tohoto návrhu výroční zprávy o činnosti za kalendářní rok,
- plní řádně závazky vůči státu a třetím osobám.

Návrh na přiznání oprávnění k výkonu zvláštních práv musí podle § 11 zákona č. 3/2002 Sb. obsahovat v originále podpisy tolika zletilých občanů České republiky nebo cizinců s trvalým pobytem v České republice hlásících se k této církvi a náboženské společnosti, kolik činí jedno promile obyvatel České republiky podle posledního sčítání lidu, dále pak prohlášení, že její dosavadní činnost neodporuje podmínkám stanoveným tímto zákonem, nýbrž že naopak vyhovuje jeho podmínkám a dále pak texty výročních zpráv a účetních závěrek za dobu deseti let předcházející podání tohoto návrhu.³⁷

5. Management změny - od projektu k implementaci

Management změny se zaměřuje na realizaci procesu implementace nových strategií, nových projektů, zavádění nových nástrojů pro zvyšování výkonnosti s důrazem na zvyšování schopností akceptace změn pracovníky. Implementace se stává jednou z klíčových součástí tohoto prvku manažerské práce. Koncept managementu změn se uplatňuje jak na základě výstupů ze strategického řízení, tak na základě výstupů z projektového řízení. Důvodem je skutečnost, že implementuje nové strategie, ale i nové projekty. Management změn je projektovému řízení

³⁷ ZÁBOJ, Horák. *Církev a české školství*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7044-4.

nadřazen, protože definuje koordinaci jednotlivých projektů změny, jejich potřebnost, zaměření k cíli změny, dopad a implementaci projektů do podnikové struktury.³⁸ Práce se blíže zaměří i na problematiku školského managementu, tedy řízení školství. Tato oblast managementu je součástí realizované vzdělávací politiky státu. Školský management zahrnuje systém řízení všech procesů v oblasti školství, a to tak, aby co nejefektivněji a nejúčinněji bylo dosaženo stanovených cílů. Především se jedná o plánování a financování školství, organizaci procesů probíhajících v rámci školství a kontrolu, hodnocení školství. Kromě řízení na úrovni státní školské práce se tento typ managementu zaměřuje i na teorii řízení školy (management školy) a teorii řízení pedagogického procesu (třídního managementu).³⁹

5.1. Pojem implementace

Implementace je součástí procesu řízení. Proto musí být tento pojem chápán jako integrace strategického, střednědobého a operativního řízení v jeden souvislý celek. Právě implementace umožňuje promítnutí cílů a záměrů strategie do jednotlivých aktivit a procesů, a to u každého pracovníka.⁴⁰

5.1.1. Implementace a realizace

Implementace projektu musí probíhat za účasti všech řídicích pracovníků organizace (především členů vrcholového vedení).

³⁸ MACHAN, Richard. *Management změny*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, 10-12 s. ISBN 978-80-86730-83-7.

³⁹ KASÍKOVÁ, Hana. *Pedagogika pro učitele*. Editor Alena Vališová, Hana Kasíková. Praha: Grada, 2007, 108 s. ISBN 978-802-4733-579.

⁴⁰ DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 104 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

5.1.2. Provázanost implementace s manažerskými funkcemi:

5.1.2.1. Plánování a implementace

Základním krokem, který se vztahuje k plánování implementace, je vytvoření plánu implementace projektu. Plánování se soustředí na definování účelu, výstupů, cílů a měřitelných ukazatelů. Projekt je časově a věcně vymezený sled činností, který směřuje k naplnění jednoho společného cíle, proto by měl plán implementace tuto skutečnost respektovat. V praxi se při plánování využívá například tzv. LogFrame (logický rámec). Tento definuje postup projektu přehledně, srozumitelně, stručně. První sloupec určuje logické vazby mezi hierarchicky seřazenými cíli, ve směru odzdoila nahoru platí, že jestliže se splní činnosti, pak se splní i výstupy (cíl). Ve druhém sloupci se při plánování uvádějí objektivně ověřitelné ukazatele (formou množství, jakosti a času). Ukazatele se přiřazují k cílům, účelům, výstupům a činnostem. Třetí sloupec určuje prostředky pro ověření, že došlo k naplnění cíle. Čtvrtý sloupec určuje kladná rizika, která mohou podniku pomoci při plnění cílů a vycházejí z vnějšího prostředí (podnik jej nemůže ovlivnit).⁴¹

⁴¹ CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 180-184 s. ISBN 80-247-1389-6.

PRVNÍ SLOUPEC hierarchie cílů	DRUHÝ SLOUPEC objektivně ověřitelné ukazatele	TŘETÍ SLOUPEC prostředky ověření	ČTVRTÝ SLOUPEC předpoklady, rizika
CÍL PROJEKTU			
Cílů může být více. Uvádíme, jaký význam mělo splnění účelu na dopad do reality			
ÚČEL PROJEKTU			
Může být pouze jeden! Proč vlastně projekt děláme.			
VÝSTUPY PROJEKTU			
Výstupů projektu bude- me používat maximál- ně 10. Ve výstupech říkáme, co musíme dodat.			
ČINNOSTI PROJEKTU			
Činnosti projektu jsou rozpracované výstupy. V činnostech říkám, jak to udělám.			

42

Při řízení školy (managementu školy) musí být kladen důraz na zajištění efektivity v oblasti pedagogické, ekonomické a personální. I zde se stanovují cíle a plánují se cesty k jejich dosažení. Při plánování a následně implementaci pomáhá realizace několika dílčích kroků: analýzy stavu školy (kde jsme teď?), formulace reálných cílů (kam se chceme dostat?), stanovení kroků vedoucích k naplnění cíle (jak se tam dostaneme?), průběžná kontrola a zpětná vazba (jak se to daří realizovat?).⁴³

5.1.2.2 Organizování a implementace

V podnikové praxi často nastává situace, kdy si implementace žádá změnu organizování (resp. změnu organizační struktury). Implementace nové strategie nebo projektu zpravidla vyžaduje změnu nebo přizpůsobení organizační struktury,

⁴² CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha, Grada, 2006, LogFrame, obrázek str. 183. ISBN 80-247-1389-6.

⁴³ KASÍKOVÁ, Hana. *Pedagogika pro učitele*. Editor Alena Vališová, Hana Kasíková. Praha: Grada, 2007, 108 s. ISBN 978-802-4733-579.

protože mezi oběma prvky systému existuje určitá vazba.⁴⁴ Efektivní implementace strategie je založena na schopnosti organizace související s vytvořením takového prostředí v organizaci, které podporuje změny. Změny jsou příležitostí pro další rozvoj organizace. V žádném případě se nejedná o hrozbu, proto musí management organizačně zajistit, aby nedošlo k vytvoření odporu vůči změnám. „Většina lidí má odpor k implementaci strategie, protože nerozumí tomu, co se děje kolem, proč je potřeba změny. Management proto musí vytvořit participativní prostředí, které povede k větší loajalitě a ztotožnění se s cíli společnosti, a tím k jejich bezproblémovému dosažení.“⁴⁵ Každá školská instituce je organizačním celkem, který se interně dělí na pedagogický úsek, školní družinu, provozní úsek a ekonomický úsek.⁴⁶

5.1.2.3. Personalistika a implementace

Implementace může být zajištěna pouze při získání dostatečného množství zdrojů. Zde se jedná především o lidské zdroje. Lidský kapitál je klíčovým faktorem úspěchu implementace, ale zároveň je i velmi unikátním zdrojem. Organizace by měla být dlouhodobě schopná provádět efektivní získávání a výběr pracovníků, dlouhodobě zajišťovat rozvoj lidí a dlouhodobě vytvářet a podporovat efektivní motivační systém. Z toho vyplývá, že management se musí zaměřit na zajištění efektivity zmíněných personálních procesů (získávání a výběr lidí, rozvoj lidských zdrojů a motivace).⁴⁷ Zaměstnanci vytvářejí předpoklady pro úspěšnou implementaci. Řídící pracovníci musí vytvořit podmínky, ve kterých jsou lidské zdroje přesvědčené o potřebě implementace a jsou k její realizaci motivováni.⁴⁸ V rámci managementu školy by se měla politika personální práce soustředit

⁴⁴ DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 106 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

⁴⁵ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 136 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

⁴⁶ KASÍKOVÁ, Hana. *Pedagogika pro učitele*. Editor Alena Vališová, Hana Kasíková. Praha: Grada, 2007, 111 s. ISBN 978-802-4733-579.

⁴⁷ CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 165-166 s. ISBN 80-247-1389-6.

⁴⁸ DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 104 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

na výběr spolupracovníků (vyhledávání kvalitních pedagogů v souladu s potřebami školy), vytvoření systému dalšího vzdělávání (včetně uvádění nových učitelů do praxe), sestavení účinného hodnotícího systému jako zdroje motivace pracovníků, zajištění odpovídajícího odměňování pedagogů, zajištění potřeb zaměstnanců (vybavení kabinetů, sociální zázemí apod.)⁴⁹

5.1.2.4. Vedení a implementace

Efektivní vedení lidí může výrazně usnadnit implementaci. To platí i ve školském managementu, kde by měl podnik vytvářet příznivou atmosféru na pracovišti, vytvořit motivační prostředí (nejen pro pedagogické pracovníky). Způsob vedení lidí se obecně zařazuje buď do kategorie autoritativního (autokratického) stylu založeném na přikazování, nebo do kategorie demokratického (participačního) stylu, opírajícím se o vzájemnou spolupráci. Při řízení škol se vyskytují případy, kdy je nutné využít příkazů (řešení kritických situací), ale efektivnější je zpravidla vedení pomocí demokratického stylu. Mezi metody vhodné pro řízení školy (tříd) patří brainstorming, diskuze, panelová diskuze a další metody využívající kolektivního myšlení a spoluzodpovědnosti za přijatá opatření. Využití takových metod zpravidla vede k vzájemnému obohacování, produktivnějšímu myšlení, motivovanosti a zvýšené aktivitě účastníků. Také tyto metody přispívají k vytváření příznivého školního klimatu a zprostředkovávají rozvoj sociálně-osobnostních charakteristik zaměstnanců.⁵⁰

5.1.2.5. Kontrola a implementace

Vedoucí pracovníci, mezi jejichž silné stránky patří realizace, kladou důraz na systematickou následnou kontrolu. Maximálně každé dva měsíce byste měli přímo na místě prověřit pokroky a prodiskutovat stav realizace s dotčenými zaměstnanci. Zjistěte, zda se pracuje na plnění přiděleného úkolu, a tím také na prioritě, nebo

⁴⁹ KASÍKOVÁ, Hana. *Pedagogika pro učitele*. Editor Alena Vališová, Hana Kasíková. Praha: Grada, 2007, 109 s. ISBN 978-802-4733-579.

⁵⁰ KASÍKOVÁ, Hana. *Pedagogika pro učitele*. Editor Alena Vališová, Hana Kasíková. Praha: Grada, 2007, 109-110 s. ISBN 978-802-4733-579.

*zda opět převážily každodenní záležitosti. Nespoléhejte se na standardní hlášení, jděte přímo na místo a osobně si vše prověřit*⁵¹

Kontrola implementace projektu nemůže být relevantní bez využití jasně definovaných metrik. V případě, že objektivní měřítka neexistují, tak se implementace kontroluje na základě subjektivního hodnocení, ale taková kontrola má svoje rizika a není vhodná. Právě kvantitativní měřítka jsou nástrojem pro zjištění reálného stavu projektu a identifikování případných odchylek ve vývoji (oproti plánu). Řídící pracovníci musí určit, co se bude měřit? Pomocí jakých ukazatelů se to bude měřit? Jakými měřítky se to bude měřit?⁵² Ve školském managementu má kontrola implementace funkci nápravnou, hodnotící, porovnávací a poznávací. Specifikem je skutečnost, že se neprovádí pouze interně, ale i z externího prostředí, Českou školní inspekci, která například kontroluje průběh a výsledky vzdělávání, personální a materiálně-technické podmínky výuky, hospodaření školy apod. Vedoucí pracovníci školy pak provádějí interní kontrolu, například formou hospitace u učitelů. Tato forma kontroly má za úkol poskytnutí zpětné vazby, vytvoření motivace pro zkvalitnění pracovní výkonnosti.⁵³

5.2. Etika

Názory společnosti na chování a jednání lidí z různých hledisek (dobra a zla, správnosti a nesprávnosti) shrnuje etika. Konkrétně se etikou rozumí souhrn norem a pravidel. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání. Již od starověku si lidé pokládají otázku, jakým způsobem žít. Právě normativní etika stanovuje normy, jak by se měl člověk chovat a jak by měl i žít.⁵⁴ Etika zasahuje i do ekonomiky, protože si stále větší počet podniků uvědomuje,

⁵¹ FRANK, Arnold.: Management. Učíme se od těch nejlepších. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 241. ISBN 978-80-7357-732-2.

⁵² CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 172 s. ISBN 80-247-1389-6.

⁵³ KASÍKOVÁ, Hana. *Pedagogika pro učitele*. Editor Alena Vališová, Hana Kasíková. Praha: Grada, 2007, 110 s. ISBN 978-802-4733-579.

⁵⁴ PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 14 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

že jejich činnost je regulována nejen ekonomickými možnostmi, ale i problematikou etiky a morálky. V zemích s vyspělou tržní ekonomikou si podniky plně uvědomují, že aplikace etických principů do podnikání, je předpokladem pro dlouhodobě úspěšné podnikání.⁵⁵ „Přináší prospěch podniku i celé společnosti. Snižuje náklady, zefektivňuje komunikaci a z dlouhodobého hlediska přináší trvalá nehmotná aktiva s konkrétními ekonomickými efekty.“⁵⁶ Podnik působí na trhu, který je ovlivněn různými prvky od nabídky, poptávky, konkurence, vlastnictví, inovací, podnikavosti i různými pravidly, které definuje právo nebo právě etika. Vztahy mezi trhem, právem a etikou vytvářejí základ pro hospodářský tržní systém. Principy podnikatelské etiky jsou neoddělitelnou součástí práce manažerů.⁵⁷ V podnicích, ale i v podnikatelských projektech, určuje etika morálně přijatelné chování každého jednotlivce a stává se základem společenského systému. V podnikatelském prostředí jsou obvykle profesionální pravidla chování přímou součástí zaměstnaneckých smluv. Pokud je podnik povinen splňovat v rámci právního nebo regulačního rámce vytyčené standardy, tak mohou mít etická pravidla i právní základ. Etika umožňuje pracovníkům realizovat projekt a tvořit výsledky uspokojivým způsobem. Etika charakterizuje osobní a profesionální svobodu a její hranice. Musí být respektována, aby zaměstnanci mohli na projektu fungovat bez morálních konfliktů a v dobrých vztazích k zájmovým skupinám a celé společnosti.⁵⁸

⁵⁵ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 45 s. ISBN

⁵⁶ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 45 s. ISBN

⁵⁷ PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 35 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

⁵⁸ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

5.2.1. Etika a realizace

Aplikace etiky v podnikání by se měla řídit tzv. zlatým pravidlem poptávky. Právě jeho dodržení při realizaci podnikatelské činnosti je kritériem pro posouzení správného chování a jednání. Objevuje se v pozitivním nebo negativním vyjádření - vše, co chceš, aby jiní dělali sobě, dělej i ty jim, resp. co nechceš, aby jiní dělali tobě, nedělej ani ty jim. Dodržení tohoto pravidla (nejen) při aplikaci podnikatelské činnosti je prostředkem pro ověření správnosti jednání a chování. Při řešení složitých etických problémů se v podnicích využívá komplexních principů a hodnot, které procházejí celým podnikem. Jedná se zejména o hodnoty svobody, spravedlnosti, odpovědnosti, důvěry, pokroku, prosperity a racionality.⁵⁹ Řešení složitých etických problémů pomáhají vyřešit zásady rozhodovacích procesů etického charakteru, které definoval Rolný. Jejich dodržení usnadňuje realizaci etiky v podniku a v projektech. Podoba zásad je následující⁶⁰:

- Podnik by měl vyhodnotit každé rozhodnutí ve vztahu k normám a mravů společnosti, ve které působí.
- Podnik by měl vyhodnotit každé rozhodnutí s ohledem na obecné, všelidské morální standardy a zažité morální konvence (slušnost, čestnost, pravdomluvnost, úctu, vlastnictví atd.).
- Podnik by měl vyhodnotit každé rozhodnutí ve vztahu ke svému svědomí.

Řešení situace by mělo projít tzv. precedentním testem - domýšlet následky tak, aby bylo obecně pozitivním řešením v případě, že by sloužilo jako příklad pro jiná rozhodnutí. Řešení by mělo projít i testem veřejnosti.

5.2.2. Provázanost etiky všemi manažerskými funkcemi

Etické principy se v dnešní době úzce dotýkají problematiky společenské odpovědnosti. Od podniků bude ve 21. století stále více vyžadováno plnění závazků k hodnotám společnosti a aktivní přístup k jejím sociálním, ekologickým a ekonomickým cílům. Individuálně ekonomicky úspěšné globální korporace

⁵⁹ PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 51 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

⁶⁰ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 384 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

se silnou značkou již automaticky nebudou dosahovat tržního úspěchu, ale stále častěji to budou organizace se sdílenou odpovědností za obecné blaho společnosti. Aby se podnikům podařilo v této situaci obstát, tak budou muset při budování svého dobrého jména a pozitivní image v mnoha směrech rozšířit své aktivity, akceptovat požadavky společnosti a převzít díl společenské odpovědnosti za svoji činnost. I v tuzemsku se bude problematika společenské odpovědnosti a etiky stále více dotýkat strategického řízení podniku, strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení.⁶¹ Aplikaci etického řízení do podniku podporuje například integrovaný manažerský systém. Tento koncept vnímá podnik jako celistvý systém pro praxi. Založen je na předpokladu, že organizace je chápána jako technologické jádro a přichází do styku s okolím. Vedení podniku obsahuje všechny aktivity, které jsou zapotřebí k plynulé rovnováze podniku s jeho okolím. Integrovaný manažerský systém hledá soulad mezi základními koncepty, respektive osnovami řízení: vedení podniku, podnikem a okolím.⁶² „*Koncepty obsahují nejdůležitější poznatelné nebo očekávané strukturální změny základních podsystémů. Tyto koncepty stanovují střednědobý až dlouhodobý směr vývoje podniku. Jsou velmi důležité pro práci vrcholového managementu, slouží k určení především nových vlivů na podnikání, tedy ke stanovení nových podnikatelských cílů, prostředků a strategií.*“⁶³ Při využití konceptu se podnik člení na tři základní části: výkonnou, finanční a sociální. Každý z úseků má vlastní cíle, strategie a prostředky pro jejich dosažení. Koncept definuje základní a nejdůležitější rozhodnutí, která ovlivňují vztah podniku k jeho okolí. Součástí konceptu se stává i etické řízení, které tímto vstupuje do všech manažerských činností organizace.⁶⁴

⁶¹ ŠMAJS, Josef, Bohuslav BINKA a Ivo ROLNÝ. *Etika, ekonomika, příroda*. Praha: Grada Publishing, 2012, 165 s. ISBN 9788024781228.

⁶² PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 107 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

⁶³ PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 107 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

⁶⁴ PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 108 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

5.2.3. Plánování a etika

Například při plánovací činnosti (i u projektového managementu) musí manažer brát v úvahu etické normy uplatňované ve společnosti, nebo v daném odvětví. Mohou existovat speciální etické normy, které bude muset projekt aplikovat a respektovat. Manažer projektu musí zajistit, aby se tyto normy dodržovaly a nevznikaly pokusy o jejich obcházení. Organizace nesmí svoje pracovníky nutit k realizaci eticky nepřijatelných kroků, jinak vzniknou problémy s loajalitou zaměstnanců a klesne výkonnost celého podniku. Při plánování se musí manažer ujistit o přizpůsobení projektu všem právním nebo zvykovým normám, které budou na projekt

implementované, identifikovat možnosti vzniku neetických situací či návrhů, které mohou projekt ovlivnit a identifikovat jednotlivce, kteří k těmto situacím přispívají.⁶⁵

5.2.4. Organizování a etika

Aplikace principů etického řízení může výrazně zefektivnit organizační práci a podnikovou kulturu. Principy etického řízení, etické hodnoty, tradice podniku a organizační kultura vytvářejí prostor pro vytvoření nové podnikové kultury.⁶⁶

5.2.5. Personalistika a etika

Etika se v personální práci prosazuje zejména etickým kodexem, který je podzákonným předpisem a dobrovolně konsensuálně přijatý v daných institucích a u řady povolání. Vytvoření a implementace etického kodexu usnadňuje prosazení etického chování a rozhodování. V konečném důsledku vylepšuje celkové prostředí v rámci podniku. Zaměstnanci prostřednictvím kodexu zjišťují, čím se mají závazně řídit a jaká pravidla vymezují a upravují vztahy mezi členy podniku a jeho okolím.

⁶⁵ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

⁶⁶ PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 72 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

Charakter etického kodexu je zásadní a univerzalistický, vztahuje se na chování a jednání každého člena komunity. Tímto pomáhá zajistit, aby každodenní aktivity podniku odpovídaly definovaným zásadám. Etický kodex je konkrétním souborem pravidel, která vycházejí z principů a hodnot dané organizace a vymezují profesionální jednání. Etické kodexy tedy působí přímo na zaměstnance a mají za úkol ovlivňovat jejich jednání. V podnikové praxi se vyskytují obecné etické kodexy a podrobně rozpracované etické kodexy. Rozdíl je dán povahou a charakterem každé organizace. I přesto, že se kodexy v jednotlivých oborech činnosti odlišují, tak se většinou jedná o systematicky rozpracované normy s vnitřní konzistencí řešící vztahy zaměstnanců k zákazníkům, dodavatelům, konflikty zájmů a jejich východiska, zásady ochrany životního prostředí, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod.⁶⁷ V poslední době se diskutuje o významu etického kodexu ve školství. Obecně zvyšují etické kodex prestiž povolání a přispívají ke zkvalitnění nabízených služeb. V České republice zatím neexistuje jednotný kodex uplatnitelný ve školství, například pouze pro pedagogy. V zahraničí jsou takové dokumenty běžné. Například ve Spojených státech amerických obsahuje kodex řadu ustanovení, která se mohou uplatnit i v České republice.⁶⁸ Například: „*Pedagogičtí pracovníci rozvíjejí intelektuální, tělesný, emocionální, sociální a společenský potenciál každého studenta. Pedagogičtí pracovníci vytvářejí, podporují a zachovávají vhodné prostředí k výuce. Pedagogičtí pracovníci se dále vzdělávají a rozvíjejí své schopnosti. Pedagogičtí pracovníci spolupracují s kolegy a dalšími profesionály v zájmu vzdělávání studentů apod.*“⁶⁹

⁶⁷ VOCHOZKA, Marek a Jan VÁCHAL. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013, 646 s. ISBN 9788024786827.

⁶⁸ Management řízení - vzdělávací modul: Kvalitní management ve vzdělávání. *Asistenční centrum* [online]. 2010 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/49012603/Management-%C5%99izeni-vzd%C4%9Blavaci-modul>

⁶⁹ Management řízení - vzdělávací modul: Kvalitní management ve vzdělávání. *Asistenční centrum* [online]. 2010 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/49012603/Management-%C5%99izeni-vzd%C4%9Blavaci-modul>

5.2.6. Vedení a etika

Etika v projektovém řízení se uplatňuje i při vedení lidí. Manažer, který řídí projekt v rámci etických principů (řídí projekt, během něhož si je vědom důsledků svých činů a nese za tyto odpovědnost), zohledňuje etické principy v rámci každodenního výkonu práce a k tomuto vede i svoje podřízené. Etické vedení pak přispívá k získání komparativní výhody na trhu.⁷⁰

5.2.7. Kontrola a etika

Kontrolní činnost v oblasti etiky může probíhat na základě kontroly dodržování etického kodexu podniku. Etický kodex je výrazem etiky v určité profesi a sestává ze základních etických zásad a pravidel etického chování. Tímto pomáhá pracovníkům při plnění pracovních úkolů. Například určuje jejich vztah ke klientům, zaměstnavatelům, kolegům, k povolání, odbornosti, ke společnosti jako takové.⁷¹ Implementace uvedeného nástroje etického řízení, popř. dalších nástrojů, vytváří prostor pro změnu podnikové kultury a umožňuje i zavedení znalostí ekonomiky a managementu. Etický kodex patří mezi nejvýznamnější a nejpoužívanější nástroje etického řízení. Podnikům etické kodexy pomáhají při vytváření užitečných principů a zásad jednání a chování pracovníků. V podnikové praxi platí tvrzení, že by měl být etický kodex vytvořen na základě odborných znalostí z podnikové etiky a z praktických zkušeností fungování podniku. Také platí, že by obsah kodexu měl být v souladu s použitými metodami při jeho implementaci - úspěšná operacionalizace kodexu je tímto podmíněna.⁷²

⁷⁰ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 382 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

⁷¹ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 219 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-346.

⁷² PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 72-77 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

6. Charakteristika české augustiniánské školy a španělské augustiniánské školy

6.1. Mateřská škola a základní škola sv. Augustina (Praha)

„Mateřská škola a základní škola sv. Augustina vznikla v roce 2011 z iniciativy České provincie řádu sv. Augustina, Praha 1. Vychází z tradice augustiniánského školství. V ČR se tak stává jednou ze solidních předškolních pedagogik křesťanského typu, protože může čerpat z osvědčených zkušeností mnoha odborníků z více než 270 augustiniánských školských zařízení na celém světě.“⁷³

Mateřská a základní škola sv. Augustina se nachází v Praze 4 - Krči v oploceném areálu s komplexem několika budov. Prostory patří řádu Školských sester De Notre Dame, od kterých má Česká provincie řádu sv. Augustina, zřizovatel školy, prostory v dlouhodobém pronájmu. V areálu se po čtyřech letech existence školy nachází samostatný moderní přistavěný objekt mateřské školy, samostatný menší dům pro Školské sestry De Notre Dame a hlavní budova základní školy, ve které jsou v současné době první tři třídy ZŠ: 1. až 3. třída, ředitelna, sborovna, kaple a místnost ke ztišení, prostor pro výdej obědů a jídelna, družina. Každým rokem se v hlavní budově rekonstruuje jedna další učebna přesně podle potřeb rozrůstající se školy. Děti by po absolvování 5. třídy měly automaticky přecházet na osmileté gymnázium, které v této budově postupnými úpravami vznikne. Prostory kolem budov školy jsou upravené, nachází se na nich hřiště, sad, skleník atd. Velkou výhodou je blízká dostupnost metra, od kterého je škola vzdálena jen 10 minut chůze pěšky.

Mateřská a základní škola sv. Augustina v Praze je velmi mladou školou a v současné době čítá něco kolem 50 žáků ve třech třídách (1. - 3. třída ZŠ), 50 dětí v mateřské škole a 11 pedagogů. Škola vytváří vlastní kurikulum ve spolupráci s rodiči dětí a školním kaplanem.⁷⁴ Kromě běžných předmětů má škola také svůj duchovní program, pedagogové a děti se scházejí v kapli k modlitbám, pro pedagogy i rodiče bývají pořádány několikrát do roka rekolekce (duchovní cvičení pro prohloubení duchovního života) a rodiče mají možnost požádat

⁷³ Výroční zpráva školy 2013. Dostupné na http://www.skolasvatehoaugustina.cz/sites/default/files/Výroční%20zpráva%202012_2013final.pdf

⁷⁴ knězem

augustiniány kromě individuálních konzultací k dětem také o duchovní radu. V současné době se škola pokouší zřídit nadační fond, kterým by mimo jiné financovala náklady na svůj provoz.⁷⁵ Vzhledem k tomu, že se v současné době jedná o menší školu rodinného typu, je umožněn individuální přístup k dětem i rodičům a škola považuje všechny aktivity spojené s výchovou a vzděláváním dětí (i tzv. mimoškolní aktivity) za součást svého poslání a výchovně-vzdělávacího procesu. Škola si některé své žáky „vychovává“ již v MŠ, která je při škole zřízena. Do vzdělávacího procesu jsou přijímáni i děti nevěřících rodičů, kteří ale mají zájem o výchovu ke křesťanským hodnotám (*„pravda, láska, přátelství, úcta, pokora, tolerance, solidarita, spolupráce, umění darovat i přijímat s láskou a porozuměním, umění odpouštět a další“*⁷⁶). Vlastní kurikulum školy nese název Všemi smysly, rozumem a srdcem a do jeho tvorby jsou zapojeni nejen ředitel a učitelé, ale také rodiče dětí a školní kaplan. Škola vydává svůj časopis Augustínek a pro rodiče pořádá bezplatné kurzy španělštiny, které vede sám ředitel školy. Vyučování začíná netypicky až v 8.30 hod. a den začíná ztišením se a modlitbou v kroužku se svojí třídní učitelkou. Velký důraz je kladen na individualitu žáka, na schopnost vzájemnému naslouchání si, na mezilidské vztahy a klima školy. Škola ve třetím roce svého působení řeší rozšiřující rekonstrukci a stabilizaci dalších prostor a zázemí, financování a také nábor žáků. Rodiče se rádi zapojují do činnosti školy včetně fyzicky náročných brigád spojených s budováním dalších prostor školy. Třídy školy jsou co do počtu žáků poměrně malé (cca 16 dětí ve třídě), což je jistě pozitivem pro individuální přístup ke vzdělávání, na druhou stranu může to být komplikací pro financování z důvodu dotace na počet dětí. Velkým plusem je zřízení mateřské školy při základní škole, protože MŠ je v současnosti v ČR nedostatek. Naprostá většina dětí z mateřské školy potom pokračuje na základní škole.

⁷⁵ Srov. Výroční zpráva školy 2013. Dostupné na http://www.skolasvatehoaugustina.cz/sites/default/files/Výroční%20zpráva%202012_2013final.pdf a web

školy <http://www.skolasvatehoaugustina.cz/>

⁷⁶ Výroční zpráva školy 2013. Dostupné na http://www.skolasvatehoaugustina.cz/sites/default/files/Výroční%20zpráva%202012_2013final.pdf

6.2. Colegio San Agustin (Madrid)

Augustiniáni postavili Colegios San Agustin v letech 1957-1960 na 31.390 m² pozemku v době, kdy oblast moderního Madridu byla v plném proudu intenzivní zástavby. Kaple byla vysvěcena v roce 1962 a přednáškový sál otevřen v roce 1963. Sportoviště, zahrada a přístupové cesty byly vytvořeny v letech 1964-1966. V roce 1967 byly otevřeny pokoje pro hosty a kanceláře v přízemí a severní části pavilonu, ve kterém byly instalovány laboratoře, dále školní knihovna, učebny, tělocvična a další zařízení. Severní zeď je z roku 1968. A konečně, zvláštní zmínku zaslouží přestavby a úpravy provedené v letech 1995 a 1998, které mají škole zajistit funkční zařízení a dostatek místa pro splnění předpokládaných potřeb definovaných GLSES. První stupeň mateřské školy má 6 tříd a druhý stupeň 18 tříd. Škola má krásné a velké kryté sportovní centrum a dva vyhřívané bazény.

Prvních 42 dětí a dva učitelé augustiniáni začínali v roce 1959, ale v roce 1963 bylo na škole již 750 studentů. V roce 1968 byla škola téměř plná: 2800 studentů, více než 100 učitelů a 45 ostatních zaměstnanců. A tak je tomu s malými početními výkyvy do současnosti. První absolventi ukončili školu v roce 1966. Od té doby proběhlo již hodně promócí, některé ročníky měly i více než 300 studentů.

Současná struktura školy je následující:

Děti první cyklus (MŠ): 6 tříd; děti druhý cyklus (MŠ) :18 tříd; první stupeň ZŠ: 36 tříd; druhý stupeň: 24 tříd, střední škola 10 tříd

Úspěch tolika skvělých absolventů při vstupu na univerzity v oblasti vysokoškolského vzdělávání a odbornou praxí ve všech oblastech poznání a vědy jsou výsledkem zápalu a práce, kterou do studijního procesu vkládají profesionální učitelé a rodiče. Colegio San Agustin je důležitou vzdělávací institucí v severní části Madridu, které si získalo a udržuje vysokou prestiž. Škola nabízí širokou škálu aktivit, kultivuje volný čas v kulturní, umělecké, náboženské, sportovní, osobní a sociální oblasti. Sportovní klub se soutěží mezi školami i uvnitř školy je líhní řady sportovců, z nichž mnozí mají úspěchy i v nejvyšších národních soutěžích. Letní tábory školy mají tradici již 40 let.

Protože se do školy sjíždí žáci a studenti z nejrůznějších částí Madridu a okolí, dopravu do školy zajišťuje také školní autobus; kyvadlová doprava se skládá z šesti různých tras s řadou zastávek. Dopravní dostupnost je ale vynikající, protože škola se nachází jen několik minut chůze od stanice metra Santiago Bernabeu a nedaleko sportovního stadionu Real Madrid.

Od počátku 70. let jsou součástí školy různé kluby, mezi kterými si každý najde tu činnost, která ho baví a ve které je dobrý. Kurzy angličtiny jsou rovněž organizovány v zahraničí, a to od roku 1967. Mezi další aktivity patří účast na různých festivalech, sbor, divadlo, atd., s různou intenzitou.

Colegio San Agustin v souladu se školní vzdělávací tradicí Augustine Center uplatňuje vzdělávací projekt, který se na člověku s křesťanskými hodnotami a augustiniánskou výchovou vyznačuje:

Náboženskou výchovou podporuje zkušenosti z křesťanského života a zaměřuje se na podporu univerzálních hodnot jako je úcta, svoboda, mír a soužití.

- Vysoká akademická vážnost při rozvíjení osobních schopností stimuluje svobodu a odpovědnost, podporuje dialog, kreativitu a vědecký výzkum.
- Důraz je kladen na přípravu v angličtině s uvědoměním si faktu, že multikulturalismus představuje prostor pro lidská setkávání.
- Integrace nových technologií je také aplikována na vzdělávání jako na nástroje pro osobní a skupinovou práci v silném kreativním duchu s cílem podílet se na transformaci lidštější společnosti.
- Stálé vylepšování zařízení, infrastruktury a zdrojů ke splnění vzdělávacích a sociálních potřeb a životního prostředí.
- Implementace a rozvoj systému řízení zaměřených na zlepšení kvality výuky a přiměřenost naší pedagogiky na potřeby studentů a společnosti.

Toho všeho může být dosaženo pouze při zachování úzkého vztahu a spolupráce mezi všemi účastníky ve vzdělávání: ve společenství žáků, rodičů, učitelů, nepedagogických pracovníků, při vytváření vnitřních vazeb mezi studenty s cílem o propojení člověka intelektuálního a křesťanského,

jemuž budou odpovídat pracovní postoje a celoživotní úsilí pro sebezdokonalování.⁷⁷

7. Metodologický výzkum

7.1. Cíl a výzkumný problém

Předmětem výzkumu jsou ředitelé dvou augustiniánských škol. Jedna škola se nachází ve Španělsku v Madridu, druhá škola se nachází v České republice v Praze. Výběr uvedených škol byl dán tím, že jsem měla možnost obě školy navštívit. Školu v Madridu jsem navštívila v roce 2008 a velmi mne zaujala svou velikostí, rozlohou, tradicí, ověřeným výukovým programem, ale především milou, uvolněnou a radostnou atmosférou, která byla stejná v kteroukoliv dobu. Školu v Praze mám možnost osobně pozorovat od jejího založení v roce 2009.

Od prvního setkání s augustiniánským typem škol jsem si kladla otázku, zda a jakým způsobem je možné dosáhnout identické augustiniánské školy napříč různými zeměmi?

Co způsobuje unikátní atmosféru augustiniánských škol a jakými způsoby a prostředky toho lze dosáhnout?

Cílem výzkumu je postihnout rozdíl mezi českou augustiniánskou školou v Praze a mezi španělskou augustiniánskou školou v Madridu v oblasti řízení, a to zaměřením se na osobu ředitele a jeho způsob řízení školy. Jde o zkoumání, zda jednotný manažerský přístup vycházející ze stejného zdroje, tj. z prací a z učení Augustina Aurelia, je stejně implementován ředitelem školy ve Španělsku i v České republice. Na základě výzkumu tedy postihnout, zda dva zcela různé regiony, dvě zcela rozdílné mezinárodní komunity lidí používají stejné principy řízení a zda se na jejich základech dostávají ke stejným výsledkům. Cílem této práce je tedy přiblížit podstatu managementu augustiniánské školy a jejího působení na žáky, rodiče, učitele i zaměstnance.

Cílem výzkumu je zjistit, jaké unikátní strategie (např. v oblasti plánování, organizace, komunikace, profesní etiky apod.) volí ředitel české augustiniánské školy v Praze při implementaci principů augustiniánské pedagogiky (klíma školy, řízení kurikula a pedagogického procesu, motivace učitelů atd.).

⁷⁷ <http://www.colegiosanagustin-madrid.org/>

7. 2. Použité metody, nástroje výzkumu

- Kvalitativní šetření formou polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem české augustiniánské školy.
- Dotazníkové šetření mezi dvěma řediteli augustiniánských škol na mezinárodní úrovni (Španělsko, ČR).

7.3. Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem české augustiniánské školy

Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy jsem měla v plánu zaznamenat na diktafon a za pomoci počítačového programu NEWTON Dictate převést zvukový záznam do písemné podoby. Neuvědomila jsem si, že pro tento program je rozhovor se Španělem v českém jazyce kvůli rozdílné jazykové intonaci a akcentu téměř nepoužitelný. Program totiž některá mluvená slova nerozeznal, a proto ani nepřepsal. Rozhovor vznikl během dvou setkání, která trvala vždy téměř dvě hodiny. Jak následný přepis rozhovoru prokázal, nebyly všechny odpovědi podrobně a přesně zodpovězeny. Rozhovor a otázky byly cíleně kladeny na manažerskou problematiku, přesto mnoho zůstalo nezodpovězeno nebo neobjasněno. Ředitel školy často při svých odpovědích přecházel přímo jen k augustiniánské pedagogice a oblast managementu zmiňoval jen velmi okrajově. Na mé přímé otázky z oblasti manažerských funkcí často odpovídal, že manažerské funkce při řízení augustiniánské školy se přímo úměrně prolínají s podstatou samotné augustiniánské pedagogiky a s praktickou implementací augustiniánských zásad do řízení školy. Na škole působí stabilní pedagogický sbor, augustiniánský vliv se projevuje skvělým klimatem a spoluprací, vzájemným respektem, úctou a slušností. Škola je řízena spíše pocitově vlivem augustiniánské filozofie a klasický model manažerského vedení se na škole neprojevuje.

Všechny citace odpovědí španělského ředitele české augustiniánské školy jsou v textu uvedeny kurzívou bez jakýchkoliv uzpůsobení spisovnému českému jazyku a jeho ideálnímu slovosledu.

7.4. Kvalitativní dotazník

Dotazník jsem vyhotovila v lednu 2014 a zaslala jej e-mailem řediteli augustiniánské školy v České republice a řediteli augustiniánské školy ve Španělsku. Odpovědi od obou ředitelů jsem dostala zpět do jednoho měsíce od odeslání. Zpracování dotazníku a obsah jejich odpovědí pro mne však byl poněkud velkým zklamáním. Ačkoliv jsem k vytvoření dotazníku přistupovala zodpovědně a k formulacím ve španělském jazyce jsem využila služeb profesionální překladatelské agentury, ředitelé si stěžovali, že nerozumí otázce. Proto nejsou všechny požadované odpovědi úplné, někdy odpověď dokonce chybí, ale většinou jsou odpovědi velice stručné, všeobecné a identické.

7.5. Charakteristika respondentů

Škola sv. Augustina v České republice je mladou a malou začínající školou, které se podařilo si mezi dalšími pražskými církevními školami rychle vybudovat respektovanou pozici. Celkový počet žáků je nyní téměř 100 dětí v mateřské a základní škole. Ve škole působí deset pedagogů a tři pomocní pracovníci. Ředitelem školy je 44 letý Španěl, který v ČR žije od roku 1997, má 17 let pedagogické praxe a ve funkci ředitele je 5 let. Vystudoval dvě vysoké školy, z toho jednu v České republice na UK.

V současné době počet zájemců o přijetí do mateřské školy i do první třídy základní školy ve Škole sv. Augustina převyšuje maximální počet možných přijímaných. Přijetí na tuto školu s alternativní augustiniánskou pedagogikou láká především ty rodiče malých dětí, kteří mají zájem o výchovu k tradičním duchovním hodnotám a zároveň oceňují osobní přístup a spolupráci, váží si společenství, které škola nabízí, laskavých a přátelských vztahů mezi žáky a rodiči a mezi učiteli a vedením školy. Zajímavostí školy je povinnost nosit školní „uniformu“. Žáci sice zatím nosí jen stejná trička se znakem školy, která budou postupem času doplněna dalšími částmi školního oděvu, ale děti je nosí rády, jsou na ně hrdé a rodiče to respektují. Tímto způsobem škola předchází soutěžení v oblékání, učí děti, že jsou si všechny rovny. Mezi všemi zúčastněními napříč celou školou a všemi ročníky mateřské

a základní školy panuje automaticky přijímaná a sdílená soudružnost a vzájemná pomoc.

*Augustin, který byl sám učitelem, to zpozoroval jako nezbytnou součást dobrého vzdělávání a učení pro obě strany, studenta i učitele. Vždy - ale především v dobách krize nebo obtížných časů - jsou všichni členové společenství vyzýváni pomáhat těm, kteří to potřebují. U studentů škola usiluje o vštípení smyslu sebekázně. Na jedné straně jsou studenti voláni k odpovědnosti za své činy, na druhé straně elementárním ideálem je vlastní sebenasměrování ke správnému chování. Opět augustiniánská myšlenka vychází z toho, že svobodní lidé jednají pod vlivem slušnosti, spíše než otroci pod vlivem práva.*⁷⁸

Colegio San Agustín je léty ověřenou prestižní španělskou školou, která vzdělává žáky od mateřské školy až po střední školu. Zřizovatelem školy je Orden de San Agustín. V současné době na škole studuje ve všech úrovních studia téměř 1100 žáků a studentů. Jedná se o opravdu velký komplex budov a sportovišť poblíž centra Madridu. Ředitelem školy je 48 letý Španěl s 23 letou pedagogickou praxí, ve funkci ředitele je 6 let. Ve škole pracuje přes padesát pedagogických pracovníků, počet ostatních zaměstnanců se mi nepodařilo zjistit. Přijetí na tuto školu není jednoduché, studují tam nejlepší z nejlepších, a proto jsou i přijímací pohovory poměrně náročné. Počet zájemců o přijetí na tuto školu neklesá. Škola má vybudovaný léty ověřený specifický vzdělávací program, který staví na specifčnosti augustiniánské pedagogiky. Záběr v oblasti vzdělání je velice široký, ale při respektu školy a systému k jedinečnosti každého žáka si každý najde oblast, ve které se chce nějak specializovat a hlouběji vzdělávat, v něčem vyniknout. Střední škola je předstupněm vysoké školy, augustiniánské univerzity Colegio San Agustín Los Negrals, proto i vzdělávací programy ve škole jsou tomu faktu uzpůsobeny.

⁷⁸ <http://www.skolasvatehoaugustina.cz/augustinianska-skola>

II. Výzkumná část

8.1. Provedení polostrukturovaného rozhovoru – příběh školy sv. Augustina

Základním informačním zdrojem pro případovou studii se mi stal rozhovor s ředitelem školy, návštěvy této školy, její školní řád a výroční zpráva školy.

Při rozhovoru s ředitelem školy jsem se zaměřila na pět základních manažerských funkcí: plánování, organizování, vedení lidí, rozhodování a kontrolování, tj. funkce, které ředitel této malé začínající školy s alternativní pedagogikou stavějící na příkladu augustiniánských škol ve světě, musí uplatňovat. Otázky během rozhovoru se dotýkaly také oblasti práva, ekonomiky, leadership, vize a procesů implementace.

Vznik školy, vize a organizační struktura

Na počátku zrodu byla myšlenka. Spolu s ní se čím dál ostřeji rýsovala vize členů řádu sv. Augustina. Na otázky: kde jsme teď, co chceme dokázat, kam chceme v budoucnu směřovat, co budeme dělat a jak nejlépe můžeme naplnit své působení v České republice? Na toto vše si dokázali odpovědět poměrně rychle členové řádu sv. Augustina spolu se zřizovatelem Provincií řádu sv. Augustina ještě v průběhu roku 2008.

Věděli jsme, že kromě práce ve farnosti potřebujeme ještě dělat něco jiného. Podívali jsme se do historie, co zde dělali augustiniáni až do 13. století a zjistili jsme, že skoro u každého kláštera byla škola. V Domažlicích, v České Lípě, farní škola sv. Tomáše s gymnáziem na Malé Straně do r. 1870... augustiniáni vždy vzdělávali, a proto jsme si řekli, že se vrátíme zpátky k tradici zde v ČR: založíme školu. Tím jsme si určili směr, kam budeme směřovat do budoucna. A důležitá pro nás byla i výzva papeže Benedikta XVI v roce 2008, kdy navštívil Českou republiku. Tehdy řekl, že by se církev měla uplatňovat nejen v duchovní oblasti, ale měla by se angažovat i ve výchově. To byl pro nás tehdy velký impuls. A třetím důvodem byla myšlenka k výchově dalších generací dětí a katolické mládeže na augustiniánských hodnotách. Školu bereme i jako místo

k oslovení povolání k duchovnímu životu, kněžskému nebo řeholnímu. Takže u podnětu k založení augustiniánské školy stály tři hlavní důvody: výzva papeže, výchova nové generace mladých lidí a výborné zkušenosti ze zemí z celého světa s augustiniánskými školami.

Otázkou, jakou cestou, jakými způsoby a jakými prostředky povýšit filozofii augustiniánské pedagogiky a současně ji implementovat do podmínek českého vzdělávání, se zabývali augustiniáni po dobu jednoho roku, kdy také přizvali ke spolupráci odborníky a zároveň začali hledat vhodné prostory. Vznikl tým cca 20 lidí, mezi kterými byli pedagogové, architekti, právníci, ekonomové, stavební inženýři, odborník přes PR... Filozofie školy byla od počátku jasná, ale bylo potřeba předcházet legislativním a ekonomickým nesrovnalostem.

S filozofií a přípravou dohromady škola vznikla za rok. Komunita rozhodla o zřízení školy v roce 2008, odjel jsem dělat kurz na školský management, a pak na konci kurzu se začalo pracovat nejprve v rámci pracovní skupiny. Pro nás bylo důležité, že do r. 2009 musíme najít prostory pro 1. třídu MŠ, nemůžeme už čekat, prostě potřebujeme třídu pro prvních 10 – 15 dětí v MŠ. Věděli jsme, že chceme začínat postupně, každý rok rozšiřovat školu o jednu další třídu. Nejprve jsme první rok fungovali jako soukromá škola, nedostali jsme ani korunu z ministerstva. Vytvořili jsme vizi rozvoje školy od mateřské školy až po gymnázium. U gymnázia nyní ještě čekáme na kladné stanovisko ministerstva. Schválení z ministerstva máme nyní pro 1 – 9. třídu, ale chceme jiné rozložení: 1 – 5. třída, a potom už gymnázium.

Spolu se zřizovatelem školy mají augustiniáni v této otázce naprosto jasno: jejich vizí je, aby Škola sv. Augustina (MŠ, ZŠ a navazující osmileté gymnázium) se stala nejlepší školou v Praze. Vzdálenější vizí je otevření vlastní univerzity. Počátky plnění první fáze této vize jsou datovány dne 18. 06. 2010, kdy se ředitel ujal své funkce a škola jeden rok fungovala jako soukromá. Od následujícího školního roku, tj. od 1. 9. 2011 je škola zapsána v rejstříku škol.

Filozofie jedna věc, podloženo zákonem v ČR je druhá věc, muselo se vše prolínat, každý dělal, co mohl a co uměl, aby se dílo podařilo. Školská právnická osoba, další

trochu dělali reklamu mezi lidmi, každých týden se skupina několikrát setkávala a během ½ roku jsme našli zdejší sídlo školy, pronájem komplexu od Školských sester De Notre Dame.

V současné době je organizační struktura školy ta nejjednodušší:

Ředitel, ekonomka školy, učitelé, vychovatelé, školní kaplan, pomocní pracovníci.

Každý ve škole má ale už nyní něco malého na starost, sám ředitel školy má zodpovědnost za kontakt s rodiči, s veřejností. Ve škole je nyní 10 tříd a každá učitelka zodpovídá za svou třídu. S dalším rozšiřováním školy se také bude více strukturovat kolektiv.

Organizační schéma by se tedy mělo rozrůst do následné podoby: ředitel, zástupce MŠ, zástupce ZŠ, zástupce pro gymnázium, zástupce pro studijní záležitosti. Nadále by se samozřejmě každý cítil zodpovědný za „své“ děti.

Škola dosud nemá žádnou doplňkovou činnost, ale byl založen nadační fond školy s cílem pro získávání dalších potřebných prostředků pro školu.

Způsob financování – škola získává peníze z Ministerstva školství podle daného normativu na žáka a z finančních darů od rodičů. Založená nadace se nyní bude snažit hledat další zdroj financování. Zřizovatel (Provincie řádu sv. Augustina) se zaručil, že postupně opraví celou budovu. Po dokončení rekonstrukce budovy už ale nebude zřizovatel přispívat na provoz školy a škola si bude muset na svůj provoz zajistit finanční prostředky z dalších zdrojů.

Propočítal jsem, že dokážu po rekonstrukci budovy zajistit provoz školy jen z příspěvků MŠMT. Počítá se i do budoucna s příspěvkem od rodičů. Příspěvek je doporučený, není vymahatelný. Tento fakt respektuje asi 95 % rodičů. V MŠ se platí měsíčně 2.500,- Kč, na ZŠ 1000,- Kč měsíčně. Ne každý z rodičů platí doporučenou částku. Některý platí méně, někdo, kdo může, i více. A augustiniánská filozofie toto podporuje – dávej, kolik můžeš. Zneužívání této filozofie se nebojím. Sám ani nevím, kdo platí přesně doporučenou částku a kdo ne, nechci to vědět. Kdo platí méně a vlastně zneužívá tento systém, okrádá i své děti, mě ne. Vše je věc důvěry

a svědomí. Rodič ode mne neuslyší ani slovo kritiky, když nezaplatí doporučenou částku. Jen je potřeba, aby si rodiče uvědomili, že pokud se nevybere dost peněz, nemůžou se kupovat lepší věci, odnesou to “jen” jejich děti.

Plánování:

Součástí plánování každého manažera, a tedy i ředitele školy, je jasné **vymezení si cílů** a zároveň způsobů, jak jich účinně dosáhnout. V případě Školy sv. Augustina bylo potřeba si vytvořit časovou dispozici, stanovit si zdroj finanční, na který následně navazují rozpočtové rozvahy fungování školy. Mezi zásadní plánování zřizovatele Školy sv. Augustina patřilo i stanovení si základních pravidel chování všech zaměstnanců, ztotožnění se s filozofií augustiniánské pedagogiky. Právě proto, aby škola mohla kvalitně působit, bylo bezpodmínečné, aby se s touto filozofií seznámili naprosto všichni zaměstnanci školy, bez výjimky.

Naše škola i augustiniánská pedagogika je něco speciálního. To znamená, že když člověk přichází k nám, máme takovou filozofii, že málo mluvíme, když nás chce doopravdy poznat. Říkáme: Přijď se podívat... Je nesmírně důležité, aby se lidé sami přišli podívat, co a jak děláme. Atmosféra v našich školách je jiná než jinde. Mnoho věcí poznáme pocitem. Spolupracujeme velice úzce s rodiči a daří se nám to. Jak jsme to dokázali? Chováme se k nim jako k přátelům. Chceme, aby měli možnost mluvit do chodu školy. Chceš něco říct, chceš něco jinak? Přijď, každý názor je důležitý! Posloucháme tě. A rodiče berou vše opravdu vážně. Škola je jejich. Zpočátku potřebovali povzbuzení, dostávat podněty, aby se aktivita rozjela. Nyní už nemají zábrany, jsou otevření a společně hledáme nejlepší řešení pro žáky, učitele i školu. Ve škole máme normální klasifikaci, ale ke každému hodnocení žáka se přikládá i dopis, jedná se tedy o klasifikaci spolu se slovním hodnocením. Myslím si, že to je důležité pro obě strany, číselně ukázat, ale hlavně i slovně popsat. Jinak to děti dobře nepochopí. Musíme být k sobě otevření, důležitá je od začátku důvěra.

Od počátku založení školy musel ředitel specifikovat cesty k dosažení cílů školy. Mezi jeho plánování patřila otázka personálních zdrojů, technické i finanční zabezpečení s vědomím, že všechny plány musí na sebe organizačně, ale především

časově navazovat. Jak se škola rozšiřovala, rozšiřovaly se také aktivity, činnosti a úkoly, které bylo potřeba řešit a které se specifikovaly až za provozu. Mnohé z nich v počátku ani nepředvídali, mnohé řešili operativně, ale vždy s pokorou a vírou v dobrý výsledek, což je nepsaná součást augustiniánské spirituality.

V současné době má škola vypracované tyto druhy plánů:

- Roční plán práce pro pedagogickou činnost.
- Měsíční plán práce.
- Plán školní metodiky prevence.
- Plán výchovného působení.
- Plán ekologické výchovy.
- Plán ekonomický.
- Plán podnětů pro opravu pronajatých prostor

Při vlastním plánování se já osobně zaměřuji nejprve na tyto oblasti:

1. augustiniánská pedagogika

2. co čeká české školství v nejbližší době, jak se vyvíjí demografická křivka atd.

3. hledání společných plánů.

Všechny tři body se přednesou na komunitě se spolubratry a pedagogy, se školskou radou a společně plánujeme, hledáme řešení. Máme generální plán (děti od 3 let po gymnázium), roční plán. Vybírám si průběžně lidi, se kterými spolupracuji, vždy hledám odborníky na dané období. Konečné slovo má při plánování zřizovatel. V podstatě stále konzultujeme o činnosti školy v augustiniánské komunitě, stejně jako tomu bývá v rodině (co bylo ve škole, co je potřeba udělat, jak by se to a to řešilo). Postupně si o tom popovídáme a shodneme se na řešení. O konečném řešení rozhoduje zřizovatel.

Podmínky k přijetí žáků do Školy sv. Augustina se kolektivně určují odsouhlasenými kritérii.

Při rozhodování o přijetí dítěte do školy má tedy každý z pedagogických pracovníků jeden hlas. Trvalá přítomnost učitele či vychovatele mezi žáky je velkou prioritou školy, a proto je i plánování zajištění této činnosti pečlivě dodržováno. Pro ředitele školy, který je Španěl, je mnoho předpisů v ČR nepochopitelných při srovnávání

s podmínkami v jeho rodné zemi, ale i jinde ve světě. Většinu nařízení pocítuje jako byrokratickou zátěž a komplikaci při práci, nicméně je nucen se jim z pohledu práva přizpůsobit a všechna nařízení respektovat.

Chceme vychovávat novou generaci dobrých lidí, vychovávat děti, které budou šťastné v životě, které budou schopné milovat a ovlivňovat společnost 21. století v ČR.

Cílem je ucelený školní vzdělávací program, od samotného začátku, od mateřské školy až po gymnázium. Dalším cílem školy je přání, aby se mezi žáky objevil další kandidát na cestu k řeholnímu životu. Očekáváme, že my augustiniáni budeme takovým vzorem pro žáky, že v nich vzbudíme touhu nás následovat. Toto je můj osobní cíl, a pokud by se mi toto nepodařilo, cítil bych se zklamáný. Proto je tak moc pro nás důležité být příkladem. Cílem hlavně je, aby děti chodily rády do školy. Náš úspěch a cíl je: já chodím rád do školy. Škola má dobré jméno i kvůli tomuto přístupu. Každý úspěch nás posouvá vždy o něco dál, ale... Něčeho jsme dosáhli, ale jdeme dál... nezastavujeme se a neopájíme se úspěchy.

Ředitel školy si zatím neumí představit, že by ve škole fungovali nějakí jeho zástupci. Na toto rozdělení je ještě škola zatím velmi malá.

Můj názor je ten, že nejlépe funguje firma, která nemá mnoho manažerů. To je můj názor. Tvoříme tým, jsme propojeni, žáci, rodiče i učitelé. Potřebuji proto lidi, kteří jsou s dětmi, kteří tráví rádi takto čas, potřebuji pomocníky, „dělníky“. Ne manažery. Zatím nemám ani zástupce, jsme malá škola. Struktura školy musí být, ale škola, která má mnoho manažerů, nemůže fungovat dobře. Nechci, aby někdo kromě ekonomky seděl v kanceláři. Potřebuji, aby moji lidé byli tam, kde jsou děti. Těším se, až si budeme moci dovolit sekretářku, abych část administrativy mohl přenechat jí a mohl se více věnovat dětem, rodičům, učitelům, popovídat si s nimi, mít kdykoliv na ně čas. Pro mě je nejdůležitější kontakt s nimi a nechci, aby se někdy stalo, že by mě někdo musel zastoupit, že bych prostě na ně čas neměl.

Řízení implementace

Jeden z nejdůležitějších úkolů při řízení augustiniánské školy vidí její ředitel v motivování lidí. **Motivování** vede zaměstnance k vytyčenému cíli, který všichni beze zbytku sdílejí. Proto je tak stále důležité smysluplné podněcování jejich společných i jednotlivých aktivit, podpora iniciativ a především maximální otevřenost a důvěra. Otevřenost a důvěra jsou také jedny z nejvýraznějších charakteristik řízení augustiniánské školy. I proto ředitel školy od počátku provozu školy poskytoval svým pracovníkům jistou míru volnosti při výkonu jejich práce. Jak je z manažerské literatury známo, postupné **zmocňování** je doprovodným jevem decentralizace. V jisté nadsázce o tomto jevu můžeme mluvit i v případě Školy sv. Augustina. Ve škole zatím pracuje poměrně malý tým spolupracovníků, ale všichni do jednoho se cítí odpovědní za naplnění cíle školy. Schopnost ředitele vyvolávat u svých zaměstnanců pracovní iniciativu a určitý vnitřní pocit, že budu v něčem dobrý a třeba nejlepší, nevytváří mezi zaměstnanci vzájemnou řevnivost nebo disharmonii v kolektivu, ale prohlubuje sebevědomí jedince, jedinečné to individuality augustiniánského školního kolektivu. Vědomí, že každý může při budování školy něčím významným nebo i drobnějším přispět, něco zlepšit nebo pozměnit, vyvolává v zaměstnancích podnětnou iniciativu a vědomí své hmatatelné důležitosti v rámci školy. Samozřejmě motivování je podloženo také systémem odměn, stimulů a pobídek.

Postupné zmocňování má velký vliv na uvolňování prostředí pro vlastní rozhodování, převzetí zodpovědnosti za výsledek. Tento vývoj podněcuje motivaci každého člověka. Ředitel augustiniánské školy věří v kladný posun tímto směrem. Prokazuje svým zaměstnancům důvěru a oni zase naopak nechtějí zklamat jeho důvěru.

Filozofií augustiniánů je, že i mzda je otázkou jednání. Jednou z prvních otázek pro zaměstnance je otázka: kolik si přeješ peněz? A to je těžká otázka. Přemýšlej... Teoreticky je tedy možné, že mezi zaměstnanci bude velký finanční rozdíl. Přihlíží se však k létům praxe! Otázka zavedení Kariérního řádu do církevního školství se u nás také řeší.

V naší škole se například neplatí za zastupování. To nemám rád. Dnes nemůžeš ty, příště nemůže on, je potřeba si pomáhat. Nezištně. Například za účast na školení.

Já musím zajistit zástup, ale očekávám od zaměstnanců také flexibilitu. Při rozdělování odměn min. 2x do roka se proto k výši odměny přihlédne také podle ochoty za suplování, za práci navíc. Pro vyplácení odměn tedy není důležité období, teoreticky mohou být vypláceny třeba každý měsíc, když je pro to důvod. Snažíme se motivovat naše zaměstnance i tím, že mají o něco lepší mzdu, než mají průměrný plat učitelé na jiných mateřských a základních školách. Nekontroluji pracovníkům jejich příchody a odchody, platíme jim všechny kurzy, které učitelé absolvují během roku (každý absolvuje min. tři za školní rok). Nekontroluji plnění, protože já jim vždy důvěřuji. Chtěl bych, aby sami zaměstnanci byli iniciativní, aby věděli, že konkrétní kurz dělají především pro sebe. Všichni jsou zatím rádi a plní povinnost celoživotního vzdělávání. Nezkoumám, jen se jich zeptám: Nač a proč potřebuješ zrovna tento kurz? Např.: ještě toto moc neumím, chtěl bych se v tomto a tomto zlepšit, na to či na ono se zaměřit... To je potom bez problémů. Faktura za kurz, která je vypsána přímo na školu, je jim proplacena v jakékoliv výši. Participace ve škole zatím neexistuje, uskuteční se, až skončí určitý cyklus – někdo zatím jen zodpovídá za knihovnu, za sport, za jazyky. Určuji zodpovědné „vedoucí“ pracovníky po dohodě s nimi. Navrhuji jim mnoho možností, ale bohužel i u nás není každý ochotný. Spíš bych řekl, že si nevěří, bojí se převzít odpovědnost. Když nepomůže důvěra a přesvědčení konkrétního pracovníka, že to zvládne, nenutím ho. Ale postoj zaměstnance se odrazí na konečných odměnách, které uděluji min. 2x do roka. Navíc když někdo ze zaměstnanců odmítá přijmout odpovědnost dlouhodobě a ve více situacích, je to pro mě signál, že něco nefunguje, že pracovník není týmový hráč anebo ho ta naše škola zase tolik nezajímá. Někdy je také potřeba „jen“ povzbudit pracovníka, říci mu, že mu věřím, potřebuji ho, že vím, že to udělá dobře atd. Motivace je pro lidi obrovsky důležitá, je v ní velký potenciál.

Ředitel školy je vůči svým zaměstnancům maximálně otevřený a nedělá mu potíže informovat své pracovníky o všech skutečnostech, které se týkají školy a jejího řízení. Mezi svými zaměstnanci nedělá žádné rozdíly a trvá na otevřeném a přímém komunikaci, čímž se snaží předcházet vzniku jakémukoliv tajnůstkářství, pomluvám, fámám ...Všichni ve škole musí mít stejné podmínky a šance, to je zásada.

Se jmenovaným zmocňováním také úzce souvisí **delegování**. Ve škole sv. Augustina je to především o pověření k výchově, protože pro další specifitější delegování zatím v současné době při daných podmínkách školy ještě není tolik příležitostí.

Způsob delegování také souvisí s podstatou augustiniánské pedagogiky, s duchem naší školy, s prací s vlastním příkladem. Průběžně připravujeme a doplňujeme materiály o augustiniánské pedagogice překlady ze zahraniční literatury, ale rozhodnutí, jak budu učit např. matematiku nebo češtinu, nechávám na samotném učiteli. Samozřejmě je důležitý výsledek učitelovy práce. To, jak se děti na konci školního roku prokáží získanými znalostmi, to je jistě důležité. Ale pro mě je důležitý také učitel. Jak se cítí, jak prožil školní rok, jestli je v pohodě. Učitel má vždy moji důvěru. Já nikdy nechodím na hospitace. Existují pouze konzultace mezi učitelkami. Učitel musí cítit silnou podporu ze strany vedení školy, aby se cítil dobře. Nestresoval se. Důvěra je základem. Důležité jsou výsledky. Pokud žáci se do školy těší, panuje ve škole výborná atmosféra, plody práce jsou i dobré. Maximálně se podporuje individualita učitele a důvěra v něho a jeho schopnosti. Učitel 100% zodpovídá za svoji práci, za to, že děti dobře všemu naučí. Delegování, to je pro mě důvěra ve schopnosti učitele v oblasti učení. Zvláštní filozofii naší školy je i postoj ke kritice. Dalo by se říci velmi jednoduše takto: přijímám kritiku a mohu ji udělit, jen pokud předtím vyjmenuji alespoň dvě dostatečné pochvaly za cokoliv. Příklad z praxe: každý 1. čtvrtek v měsíci probíhají ve škole setkání maminek, kde se maminky naučily používat nejprve chválu a teprve potom kritiku. Učím ostatní: když nevidíte pozitiva, nechci slyšet ani negativa. Jsme škola, která umí učit a také umí chválit. Učitel, který je chválen a pozitivně veden také mnohem více „roste“. Předává mnohem více pozitivní energie, šíří dobrou atmosféru, je v pohodě.

Ovlivňování

Ředitel školy používá mnoho způsobů k ovlivňování pracovní činnosti svých zaměstnanců. Mezi typické nepřímé nástroje patří pochvaly, veřejné uznání, vžitá kolegiálnost, dobré pracovní prostředí a celkové klima školy.

Vedení lidí

Ředitel školy si uvědomuje, že správný nábor a výběr pracovníků je klíčový pro úspěch školy. Škola má stabilní a dobře adaptovaný pedagogický sbor. V pravidelných intervalech se ředitel školy setkává se svými zaměstnanci za účelem hodnocení jejich práce, na popovídání si. Velkou schopností ředitele je ovlivňování lidí k určitému cíli povzbuzováním, vytvářením energie a pozitivní nálady, lehkostí při řešení nepříjemností. Řízení školy je v liberálním stylu.

V augustiniánské škole je jednoznačně nejvýznamnějším hnacím prvkem pro všechny zúčastněné společná vize. Ředitel školy spolu se zřizovatelem dokázali získat zaměstnance pro jeden směr výchovy, dokázali vtáhnout zaměstnance do dění ve škole, dokázali nadchnout rodiče a žáky. Jejich společné představy o fungování a rozvoji školy jsou identické, uznávané hodnoty pro všechny směřodonné. Augustiniánská pedagogika, její podstata, způsob chování a vyjadřování, je jejich společnou vizí, jejich směrem i světlem. Od počátků školy budovaná důvěra mezi všemi navzájem přináší už dávno své plody. Ředitel školy si uvědomuje, že práce se zaměstnanci, tj. prostor a čas, který jim osobně věnuje, je nenahraditelný. Sám jde ostatním vždy a ve všem vlastním příkladem; jde vepředu a chce, aby ho následovali, ukazuje cestu. Ve škole tráví veškerý svůj čas, je kdykoliv k zastížení osobně nebo na telefonu.

Na moji otázku, jak se řediteli podařilo implementovat myšlenky augustiniánské filozofie a augustiniánské pedagogiky do povědomí zaměstnanců, pedagogů, rodičů i žáků, řekl:

Nejlepší je, když výchova začíná už od mateřské školy. Tak byla koncepce od začátku zamýšlena. Je velký rozdíl mezi dítětem, které je od tří let na naší škole a automaticky následně pokračuje na naši základní školu a dítětem, které přichází do první třídy na naší ZŠ

až na základě přijímacího pohovoru. Rozdíl v chování a v konání je mezi dětmi velký - v neprospěch nových žáků. Je rozdíl, když jsou děti s námi od tří let v mateřské škole anebo když přijdou poprvé k zápisu do 1. třídy. „Naše“ děti už mají zavedený jiný způsob myšlení, jsou laskavé, myslí víc na druhé, mají zkrátka augustiniánské chování „už v krvi“. Působí na ně duch školy, naučí se jinému chování, potvrzuje se nám, že skutečně vlastním příkladem ovlivňujeme jejich

chování. Proto je tak důležitý i výběr učitele; aby byl dobrým příkladem dětem. Pro nás je důležitá radostnost ve škole, schopnost nechat běžné a osobní starosti před branou školy. Stále dokola opakují: Duch školy je u nás jiný, než na jiných školách. Pokud má zaměstnanec jakýkoliv problém pracovní, řeší nějaké osobní problémy atd., poznám to. Vidím, že je smutný... Nikdy to nepřejdu, sedneme si a popovídáme, budeme se snažit najít řešení, jeho trápení mě zajímá a není mi jedno. Ale na druhou stranu chování a pocity tohoto člověka (jeho smutek) nesmí přecházet na děti, ale ani na ostatní.

Škola si chce a musí udržet radostnou atmosféru. Radost, nadšení, schopnost pomoci, entuziasmus.

Pro mě je důležité setkávání. Proto při plánování školního roku si vytvářím takový časový a organizační plán, abych jej mohl spravedlivě rozdělit mezi žáky a jejich rodiče a mezi učitele a zaměstnance. Na každou skupinu si vyčleňuji jeden půlrok, kdy chci s každým mluvit osobně a to nejen o škole, ale i o životě. Takové setkání a popovídání není vždy jednoduché; někteří lidé se nedokáží otevřít, a pokud ano, tak jen s potížemi. To je myslím, taková vrozená česká povaha. Ale už se to trochu lepší, alespoň u nás ve škole. Jak rozhovor probíhá? Probíhá tak, že jsem během něj maximálně otevřený a neformální. Mluvím o sobě, o tom co si myslím, co prožívám a nechávám lidem čas, aby se také vůči mně otevřeli, aby se stejně připojili. Pokud chtějí. Nemohu je nutit. Řídím se heslem: to, co chci od ostatních, to musím já dát také jim.

Týmová práce je na škole sv. Augustina součástí augustiniánské filozofie. Píší týmová práce, ale jde především o soudružnost. Pracovníci jsou přesvědčeni o důležitosti své práce, o potřebě spolupráce v rámci celku na cestě ke společným výsledkům. Vzájemná pospolitost, ochota si pomáhat kdykoliv a hlavně nezištně, schopnost a zároveň radost, když může silnější podržet slabšího, to jsou charakteristické znaky pracovní atmosféry školy. Protože je škola v začátcích, počtem pracovníků i žáků je stále poměrně malá, nemá dostatečný personální prostor k vytváření specifických pracovních týmů.

Dobrá spolupráce vytváří ve škole výborné **sociální klima**. Společný cíl vytváří povědomí, že jsou skutečně všichni na stejné cestě. Ztotožněním se s etickými hodnotami, které jsou podstatou augustiniánské filozofie a pedagogiky, se vytváří uvolněný prostor pro přátelskou a neformální atmosféru. V neposlední řadě také společná víra v Boha sjednocuje pracovníky a předurčuje způsoby chování a respektu. Respektování Desatera se prolíná do klimatu školy i mezilidských vztahů.

Od dětí ani jejich rodičů víru ani křest nevyžadujeme, škola je otevřena pro věřící i nevěřící. Podmínkou naší školy je pro všechny jen sdílený respekt k duchovním hodnotám a respektování povinného klasifikovaného předmětu náboženství. Pozor: nejsme sociální ani speciální školou, jak se někdy někteří zájemci domnívají, nesupluje charitu. Naším cílem je vychovávat elitní žáky. Příjímací zkoušky jsou náročné, ale to je v pořádku. Naším cílem není, aby se na školu dostal každý. Chceme, aby naši školu studovali ti nejlepší z nejlepších. Věříme, že děti odcházející od nás do života budou hodné, laskavé, ale i inteligentní a dobré. Každý rok také integrujeme do třídy jedno dítě. Naše škola je určena pro děti, které chtějí pracovat srdcem i rozumem.

V této části rozhovoru se prokazuje tolerance augustiniánské filozofie k názorům druhých, ale také i vírou ve schopnosti všech zúčastněných v rámci celku.

4. Kontrola

Účelem kontroly je kritické zhodnocení reálné situace na pracovišti. Kontrolní systém má na sebe navazovat, je potřeba znát účel kontroly, specifikovat předmět kontroly, subjekt kontroly a časovou periodu. Vědomí podmínek kontroly, jejich způsobů a metod usnadňuje samotný proces. Kontrolní systém Školy sv. Augustina je zaměřený na kontroly stavu žáků, na povinnou dokumentaci, inventarizaci, kontrolu ekonomických ukazatelů. Preventivní kontrola je prováděna při revizi elektrických zařízení, hasicích přístrojů, vodovodu a kanalizace,

hromosvodů, organizuje se školení externím pracovníkem v rámci BOZP včetně informace o eventuálních změnách norem na zařízení. Externí audit se ještě neuskutečnil, ale v případě nutnosti jej bude zajišťovat zřizovatel školy. Jednotliví pracovníci odpovídají jedenkrát za rok za správnost inventury majetku na svěřeném úseku pracoviště. Není zavedena kniha příchodů a odchodů, ředitel v této oblasti nechává svým zaměstnancům naprostou volnost. Každá učitelka si vede svůj týdenní plán přípravy na vyučování a tyto informace sděluje řediteli školy i rodičům svých žáků, plány se zveřejňují. Ředitel školy neprovádí kontroly pravidelně, protože k nim zatím prý není důvod.

Na hospitace si chodí navzájem jen učitelky. Mohou a opravdu také chodí i rodiče dětí. Po předchozí dohodě s konkrétní učitelkou na návštěvě vyučovací hodiny a informování mě jako ředitele, mohou být rodiče ve třídě bez problémů přítomni.

Kontrola kvality výuky zatím proběhla jen zřizovatelem, ČŠI zatím ve škole nebyla.

5. Personální zajištění:

Podmínkou zaměstnání v naší škole je víra v Boha, tj. být křesťanem. Snažili jsme se během posledních 10 let vychovávat mladé lidi například z farnosti, kteří studují nějaký pedagogický obor, aby potom mohli pracovat u nás. Kritéria jsou tato: vzdělání, víra, 3x do roka povinnost absolvovat nějakou augustiniánskou formaci nebo kurz pedagogiky nebo filozofie. Já osobně považuji učitele za spoluvůrce školy. Škola je přece nás všech. Zaměstnanci nechodí do práce, ale „domů“. Do něčeho, co je „moje“. Učení našich dětí v naší škole není považováno jako zaměstnání, ale jako služba. Kdo chodí do práce pouze jako do práce, neodpovídá augustiniánskému vnímání pedagogiky. Musíme být všichni stejně naladěni, není možné, aby si někdo z nás řekl: Toto je mi jedno atd. První dva tři měsíce zaměstnance pozoruji, v případě potřeby dojde na tzv. bratrské nebo sesterské napomenutí, jemně a citlivě upozornit, že aby to dělal nějak jinak. Trvám na zásadě nekřičet na děti. Nechci, aby se děti bály. Proto jsem také pořád v kontaktu s dětmi, a když něco zpozoruji nebo uslyším, vezmu si stranou toho pracovníka, abychom si popovídali.

Cílem v personální oblasti je takový výběr pracovníků, kteří zaručí předávání vzorců chování v rámci naší školy z generace na generaci. Náš absolvent by měl být vybaven pro život ve společnosti ve dvou hlavních oblastech, ze kterých bude v životě čerpat: z propojení rodiny a školy a z kultury absolvované školy.

Ředitel školy chce pravidelným školením zaměstnanců v oblasti augustiniánské pedagogiky a následnou komunikací nad případnými překážkami v uplatňování cíle ukotvovat vizi školy.

Semináře o augustiniánské pedagogice se uskutečňují zde i v zahraničí. Naši učitelé budou také cestovat po světě a poznávat. Smyslem je, aby učitelé i rodiče chápali, že výchova v augustiniánské pedagogice je opravdu „rozumem a srdcem“. Aby člověk nebyl strojem, ale aby si uvědomoval vztahy a měl city, uznával hodnoty atd. To je pro nás velmi důležitá součást augustiniánské pedagogiky, aby děti byly schopny všechno prožívat, matematiku, češtinu, člověk a jeho svět, hudební výchovu atd.

6. Komunikace, klima a kultura školy

Komunikace uvnitř školy je důležitá z důvodu ujasnění si způsobů předávání informací.

Ve Škole sv. Augustina je kladen důraz na osobní komunikaci. Na škole je k dispozici ústřední nástěnka, přihrádka pro jednotlivé učitele. Komunikace probíhá i e-mailovou poštou ve formě důležitých vzkazů. Sdělovány jsou otevřeně vždy všechny informace. Webové stránky jsou průběžně aktualizovány. Zpětná vazba se uskutečňuje v naprosté většině případů při osobním setkávání. Učitelé zodpovídají za svoji třídu metodicky i pedagogicky. Ředitel školy zodpovídá za plnění ŠVP, za výchovně vzdělávací činnost, za matriku školy, organizaci škol v přírodě, za čerpání dovolených, předsedá likvidační a inventární komisi. Navrhuje odměny, pochvaly, v případě potřeby může navrhnout i kárná opatření. 1x měsíčně se uskutečňuje pravidelná porada všech pracovníků školy. Škola se pravidelně zabývá evaluací. Prevencí patologických jevů se zabývají všichni pedagogičtí pracovníci cílenou formou výchovy a směřování dětí již od mateřské školy.

Děti mohou kdykoliv přijít za ředitelem a ředitel kdykoliv přijde za nimi. Dveře od ředitele jsou stále otevřené a může přijít kdokoli a kdykoliv. Ředitel i během volného času, který někdy má, má vždy děti kolem sebe.

Rád zapojuji děti do života školy. Hlavně ty starší (3. třída nyní). Ony jsou i protagonisty. Je třeba srovnat papíry, roztrhat krabice, různé blbosti. Stačí přijít do třídy a říci: potřebuji 2-3 dobrovolníky, a hned je mám. Věřím, že takto budou děti fungovat i ve vyšších ročnících, protože budou takto přirozeně vychovávány, bude to automatické chování, budou tento způsob chování a pomoci považovat za samozřejmý. Po skončení práce děti dostávají nějakou symbolickou odměnu (např. bonbony), aby byly motivovány, že něco dělají pro školu. Děti mají možnost si postěžovat řediteli i na učitel, tím se vychovávají ke svobodě, otevřenosti, zodpovědnosti a důvěře, nemají strach.

Kultura - klima školy

Kultura školy může být buď silná, nebo slabá. Již z těchto dvou pohledů cítíme rozdíl v přístupu. Škola sv. Augustina, která sází na silnou kulturu, dává svým zaměstnancům lepší pocit účelnosti, smysluplnosti, zakládá si na otevřenosti, dobré a nebojácné komunikaci, dokáže probudit v lidech motivaci, zápal pro věc. Zakládá si na společném a jednotném cíli všech zúčastněných v rámci školy, vzájemná jednání jsou přehledná, nejsou manipulativní. Nechybí nadšení a radost, ochota táhnout za jeden provaz. Jednotnost ve škole se projevuje i ve stejných názorech na vyučovací proces, na kázeň žáků. Škola sv. Augustina je školou, kde management školy klade důraz na vztahy mezi zaměstnanci, mezi vedením, žáky, rodiči, učiteli, a to navzájem. Kultura školy se pozná už při vstupu do samotné školy a po setkání s prvním zaměstnancem školy. Nemělo by být důležité, jestli to byl školník nebo ředitel; při stejném přístupu a zápalu by se to vůbec ani projevit nemělo.

8.2. Dotazník adresovaný řediteli české augustiniánské školy v Praze a řediteli španělské augustiniánské školy v Madridu.

Při sestavování dotazníku bylo nutné co nejpresněji formulovat otázky, které jsem zasílala e-mailem řediteli augustiniánské školy v Madridu a řediteli augustiniánské školy v Praze. Formulace otázek vytvořila prostor pro co nejpresnější odpovědi přibližující fungování a organizaci augustiniánské školy. Protože je podstata augustiniánské pedagogiky a filozofie v České republice úplnou novinkou, otázky se proto týkaly nejen řízení augustiniánské školy, ale zabývaly se i podstatou augustiniánské filozofie a výchovy.

Formulace otázek nebyla snadná, protože jsem si byla od začátku vědoma jazykové bariéry.

Otázky, které jsou naprosto identicky formulované pro ředitele české augustiniánské školy i pro ředitele madridského lycea, mohou být oběma řediteli pochopena rozdílně. Způsobit toto nepochopení může překlad, nebo odlišná mentalita konkrétního ředitele násobená prostředím dané školy. Navíc zvolení otevřených otázek pro tento dotazník vytváří pochopitelně otevřený prostor pro odlišné odpovědi včetně těch na konkrétní otázky.

Oba ředitelé zkoumaných škol jsou národností Španělé. Ředitel české augustiniánské školy mluví česky velmi dobře a v ČR žije od roku 1997, ředitel španělského lycea naopak česky vůbec nerozumí. Abych předešla nepochopením a nesrovnalostem, nechala jsem si otázky i průvodní dopis přeložit do španělského jazyka prostřednictvím překladatelské agentury od profesionálního překladatele.

Po vyhodnocení odpovědí v dotazníku jsem předpokládala, že najdu spojující i rozdělující prvky obou škol v oblasti filozofie a etiky, manažerského řízení, manažerské etiky a také všeobecné způsoby implementace principů augustiniánské pedagogiky do podmínek vzdělávání.

Výsledky dotazníkového šetření

Odpovědi reflektují konkrétní podmínky ředitelů obou škol. Můj původní předpoklad, že se budou odpovědi výrazně lišit, protože se porovnávala velká španělská zavedená škola s mnohaletou tradicí a škola, která ačkoliv staví na stejných základech, je školou malou a v České republice naprosto ojedinělou,

se nepotvrdily. Odpovědi byly snad jen jiné ve formulacích, ale jejich podstata se nelišila. Někdy byl jeden z ředitelů stručnější a druhý podrobnějších ve svých formulacích, ale výstup byl prakticky stejný.

Odpovědi prokázaly, že podstatou úspěchu školy v Madridu i v Praze je implementace augustiniánské filozofie do praktického života školy. Součástí této filozofie je u obou škol ředitelův vlastní příklad, osobní postoj, ochota přijímat zodpovědnost, podpora práce v týmu, soužití ve společenství, láska, přátelství, svoboda, moudrost, hledání a neustálé vzdělávání se.

Madridský ředitel věří v *aplikaci autorit při stálé blízkosti svým zaměstnancům i žákům, umocněný snahou žáky provázet po dobu jejich studia při hledání jejich životní cesty a vytáhnout z každého jedince to nejlepší. Škola je určena pro každé dítě bez rozdílů, věří a vyžaduje spolupráci s rodiči, která je předpokladem pro úspěšný proces naučit se učit. Škola připravuje své žáky a posléze studenty střední školy tak, aby byli připraveni bez problémů studovat na jakékoliv vysoké škole. Respektuje člověka v jeho individualitě. Dále je to otevřenost k vnitřnímu životu, aplikace učení sv. Augustina a jeho filozofie do praktického života. Ve škole své učitele motivuje důvěrou, nasloucháním a osobní podporou. Na dvacet žáků ve škole připadá jeden učitel. Na otázky z oblasti ekonomiky a personálních záležitostí nebyl ředitel schopen odpovědět z důvodu malého prostoru pro tak velké množství informací. Zmínil jen, že je škola z velké části financována z veřejných fondů a zbytek od rodičů žáků. Při přijímání zaměstnanců klade ředitel důraz na rozhovory, reference jiných řeholníků, na bývalé studenty.*

Pražský ředitel věří v úspěch školy *při aplikaci vlastního příkladu, při uplatňování kurikula augustiniánské školy čerpá ze zkušenosti augustiniánských škol v zahraničí a spoluprací s nimi. Škola je určena pro děti a jejich rodiče bez ohledu na víru a vyznání, očekává se respekt k vyučovanému klasifikovanému předmětu náboženství. Pro ředitele jsou nejdůležitější spokojené a šťastné děti a jejich rodiče. Na otázku motivace a hodnocení učitelů ve své škole odpověděl, že učitel se má cítit milován a vedení školy má mít zájem o jeho práci a jeho osobní život. Dobrý učitel je spokojený učitel, co chodí do školy rád. V otázce náboru nových*

učitelů ředitel zdůraznil nutnost *kvalifikace*, podmínkou je *křesťan*, důležité jsou také *reference a dojmy ze setkání s konkrétním zájemcem*.

Zhodnocení dotazníkového šetření

Oba ředitelé jsou členy řádu sv. Augustina, augustiniáni, tj. augustiniánští duchovní. Oba jsou téměř ve stejném věku, se skoro stejným počtem let praxe, oba jsou národností Španělé, oba mají vystudované nejméně dvě vysoké školy. Velmi rozdílná je velikost škol, kterou ředitelé řídí. Augustiniánská škola v Madridu má desetinásobný počet studentů a pětinasobný počet pedagogických pracovníků oproti augustiniánské škole v Praze.

Z dotazníku se mi nepodařilo zjistit, jaké unikátní strategie jsou v řízení augustiniánské školy jiné ve Španělsku a v čem jsou jiné v České republice, a dokonce ani v čem zásadním se řízení obou škol v mezinárodních podmínkách liší. Při dotazníkovém mezinárodním srovnání o řízení augustiniánských škol se prokázalo, že unikátnost řízení tohoto typu školy spočívá v jednotné filozofii augustiniánské podstaty, kterou augustiniánské školy důsledně uplatňují.

9. Závěr – hlavní poznatky, zkušenosti, perspektivy, přínos pro obor školský management.

Práce se zabývala augustiniánskými principy augustiniánské pedagogiky a její implementací v českém školství. Výzkum proběhl formou mezinárodního dotazníku a polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem pražské augustiniánské školy.

Cílem výzkumu bylo postihnout rozdíl mezi českou augustiniánskou školou v Praze a mezi španělskou augustiniánskou školou v Madridu v oblasti řízení. Zaměřila jsem se na osoby ředitelů a jejich způsob řízení dané školy. Zkoumala jsem, zda dva zcela různé regiony, dvě zcela rozdílné mezinárodní komunity lidí používají stejné principy řízení a zda se na jejich základech dostávají ke stejným výsledkům. Cílem této práce bylo přiblížit podstatu managementu augustiniánské školy a jejího působení na žáky, rodiče, učitele i zaměstnance.

Z výzkumu vyplynulo, že augustiniánské školy jsou velmi specifickými alternativními církevními školami. Podstatou jejich filozofie je augustiniánská pedagogika, která čerpá z odkazu jejího zakladatele sv. Augustina. Augustiniánské školy jsou rozšířené po celém světě; nejvíce ovšem ve španělsky mluvících zemích a v Severní a v Jižní Americe.

V České republice existuje jedna škola tohoto zaměření, která bude brzy otevírat svoji pobočku také na Moravě ve Zlíně.

V oblasti manažerského vedení augustiniánské školy se prokázalo, že nejvýrazněji se ředitel projevuje v interpersonální roli jako leader, který udržuje směr, v oblasti informačního pole je šířitelem informací a v oblasti rozhodovacích rolí je aktivním řešitelem problémů.

Ředitelé augustiniánských škol jsou všeobecně schopni vnímat sociální záležitosti, jsou asertivní, rozhodní, laskaví, vytrvalí s odolností vůči stresu, se zdravou sebedůvěrou a připraveností převzít na sebe veškerou zodpovědnost. Mají v sobě neustálou radostnost, která se těžko popisuje či odůvodňuje, je to v každém z nich hluboce zakořeněné. Především víra v Boha, víra ve smysluplnost každého dne a v setkávání se během něj s kýmkoliv, koho já obohatím nebo on mne, činí každý den radostným. Právě víra a augustiniánská filozofie vytváří v augustiniánských školách klima, které je tak specifické. Praxe ukazuje, že není možné, aby někdo,

kdo tyto hodnoty neuznává, mohl být pedagogem augustiniánské školy. V augustiniánské škole mají ředitelé velkou zodpovědnost za vedení lidí, za určení směru dalšího vývoje školy, za motivaci k následování společně sdílené vize, za šíření stěžejních myšlenek, které vytvářejí v augustiniánských školách tu neopakovatelně specifickou atmosféru stavějící na ohleduplnosti, otevřenosti, pomoci a naslouchání!

Dalším předpokladem k práci augustiniánského ředitele i pedagoga v tomto typu školy je etické chování. Tím je respekt k lidským, občanským a sociálním hodnotám. Z výzkumu vyplynulo, že na každé augustiniánské škole je podstatou všeho láska. Láska k člověku, ke svobodě, k zodpovědnosti, k otevřenosti, k respektu, k uznání a k celoživotnímu vzdělávání. Otevřenost a důvěra tvoří základní komunikační pilíř mezi všemi zúčastněnými.

Práce se zabývala augustiniánskými principy, které lze implementovat do českého školství.

Tento typ škol je velice individuální a specifický. Nelze je zakládat bez osobnostního prožitku, není v nich prostor na polovičatost. Augustiniánský ředitel i pedagog musí ctít augustiniánskou filozofii a s ní spojenou radostnost, která je součástí jejich života, vlastním příkladem je implementovat do života školy.

Případová studie přinesla detailní popis augustiniánských škol, na základě kterého můžeme tvrdit, že se jedná o velice specifický druh organizací. Tato specifčnost je dána především zcela svébytnou organizační kulturou založenou na vyhraněných křesťanských hodnotách a unikátní myšlenkové tradici spjaté s učením sv. Augustina. V práci jsem poukázala, že nositelem této kultury je v českém prostředí ředitel školy, se kterým do jisté míry škola stojí a padá. Naopak ve španělském Madridu je augustiniánská škola (rovněž vzhledem k širšímu kulturnímu kontextu) dobře etablovaná, čili případná výměna ve vedení by pravděpodobně neznamenal konec školy nebo dramatickou změnu kurzu řízení.